

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA TÉCNICA DE
LA UNIDAD ADMINISTRATIVA PROVINCIAL DE LA AGENCIA
NACIONAL DE TRÁNSITO DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL
USUARIO

ING. MAYBELLINE HERRERA SÁNCHEZ
DIRECTOR: ING. PABLO VALLEJO, MSc.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Pablo Vallejo, MSc.

INFORMANTES:

José Luis Piñeiros, PhD.

Fernando Rosas, Mgtr.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, porque el ilumina mi vida, a Él va dirigido mi esfuerzo y porque con el soy todo, a mis padres, Elvis Herrera Paladines y Jaqueline Sánchez Sánchez por ser quienes me han inculcado valores tan importantes como el respeto, la sencillez y la responsabilidad, a mis hermanas porque siempre tratare de ser un ejemplo para ellas, para que nunca se rindan y sepan que con mucho esfuerzo y dedicación se logran las cosas que verdaderamente tienen valor, a mi abuela Amada Paladines Ortega, porque ser un verdadero ejemplo de vida y esfuerzo, por ser la mujer que más admiro en este mundo, por tener una vida luchadora y por enseñarme a nunca bajar la cabeza y siempre seguir a adelante, a mi esposo César Casanova por apoyarme y por siempre trabajar juntos hombro a hombro para acabar con éxito cada semestre en la universidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro padre celestial, porque me ha sabido guiar en cada paso de mi vida, y me ha dado valor para seguir adelante, a mis padres por su comprensión y apoyo, a mi esposo por ayudarme, explicarme y por apoyarme para así acabar juntos la universidad con éxito, a mis maestros por impartir sus conocimientos, por exigirnos y por siempre apoyarnos para convertirnos en verdaderos profesionales, a la Universidad, por ser fuente interminable de conocimiento.

TABLA DE CONTENIDOS

PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL ANT SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.1.1. Transferencia de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales.....	2
1.1.2. Descripción de la Dirección Provincial ANT Santo Domingo de los Tsáchilas	3
1.2. INVESTIGACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL.....	7
1.2.1. Organigrama funcional de la dirección provincial.....	7
1.2.2. Análisis PEST.....	9
1.2.2.1. Factores políticos.....	9
1.2.2.2. Factores económicos.....	10
1.2.2.3. Factor social.....	11
1.2.2.4. Factor tecnológico.....	12
1.2.3. Análisis FODA.....	12
1.2.3.1. Fortalezas.....	12
1.2.3.2. Oportunidades.....	12
1.2.3.3. Debilidades.....	13
1.2.3.4. Amenazas.....	13
1.3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA TÉCNICA Y DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	

1.3.1.	Descripción del área técnica	14
1.3.1.1.	Carga pesada	15
1.3.1.2.	Cuenta propia	15
1.3.2.	Productos y servicios	15
2.	MARCO TEÓRICO.	18
2.1.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
2.1.1.	Sistema de control de la gestión por procesos	19
2.1.2.	Inventario de procesos	20
2.1.3.	Caracterización de procesos.....	21
2.1.4.	Modelamiento y documentación de los procesos	21
2.1.5.	Población	22
2.1.6.	Muestra	23
2.1.7.	Encuesta	23
2.1.8.	Distribución de frecuencia	24
2.1.9.	Gráfico de barras.....	24
2.1.10.	Gráfico de pastel	24
2.1.11.	Diagrama de Pareto.....	25
2.1.12.	Diagrama causa-efecto.....	25
2.1.12.1.	Aplicación	26
2.2.	LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	26
2.3.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	27
2.3.1.	Mudas.....	27
2.3.1.1.	Muda de defectos	27
2.3.1.2.	Muda de movimiento	27
2.3.1.3.	Muda de procesos.....	28
2.3.1.4.	Muda de espera	28
2.3.1.5.	Muda de transporte.....	28
2.3.1.6.	Muda de tiempo	29
2.3.1.7.	Muda en el sector de servicios	29
2.3.1.8.	Removiendo la muda en el sector público	29
2.3.2.	Método <i>Kaizen</i>	30
2.3.3.	5's.....	30
2.3.3.1.	<i>Seiri</i>	30

2.3.3.2.	<i>Seiton</i>	31
2.3.3.3.	<i>Seiso</i>	31
2.3.3.4.	<i>Seiketsu</i>	31
2.3.3.5.	<i>Shitsuke</i>	31
2.3.4.	Ciclo Deming (PHVA)	32
3.	GESTIÓN POR PROCESOS: SITUACIÓN ACTUAL	33
3.1.	INVENTARIO DE LOS PROCESOS	33
3.2.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS.....	35
3.3.	MODELAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	41
3.3.1.	Modelamiento	41
3.3.2.	Documentación de los procesos.....	41
3.3.2.1.	Requisitos para el informe de factibilidad previo a la constitución jurídica 42	
3.3.2.2.	Requisitos para la renovación del permiso de operación	42
3.3.2.3.	Requisitos para incremento de cupo	43
3.3.2.4.	Requisitos para obtener la autorización de cuenta propia.....	44
3.3.2.5.	Requisitos para la habilitación vehicular	45
3.3.2.6.	Requisitos para la deshabilitación vehicular	46
3.3.2.7.	Requisitos para el cambio de socio con habilitación de vehículo y cambio de socio con vehículo	46
3.3.2.8.	Requisitos para el cambio de socio	47
3.3.2.9.	Requisitos para el cambio de vehículo.....	47
3.3.2.10.	Requisitos para la desvinculación socio/unidad.....	48
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.5.	APLICACIÓN DE ENCUESTAS, TABULACIÓN, ANÁLISIS Y ENTREVISTA	50
3.5.1.	Encuestas aplicadas a los usuarios	50
3.5.2.	Encuestas aplicadas a las operadoras de transporte	58
3.5.3.	Entrevista a los funcionarios	67
3.5.3.1.	Tiempo de trabajo	67
3.5.3.2.	Sistema laboral	68
3.5.3.3.	Compañeros de trabajo.....	70
3.5.3.4.	Proceso de trabajo	71

3.5.4.	Diagrama de Pareto para determinar los principales procesos.	72
3.6.	DIAGRAMA CAUSA EFECTO Y ANÁLISIS	74
4.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	76
4.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS MUDAS ENCONTRADAS PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO <i>KAIZEN</i>	76
4.1.1.	Aplicación del método <i>Kaizen</i>	78
4.1.1.1.	Necesidades de los usuarios	79
4.1.1.2.	Planificación.....	79
4.1.1.3.	Apoyo.....	79
4.1.1.4.	Evaluación.....	80
4.1.1.5.	Liderazgo y compromiso	81
4.1.1.6.	Satisfacción del usuario	81
4.1.2.	Indicadores y estrategias	81
4.1.3.	Aplicación de índices de acuerdo a las estrategias no considerados en la observación de tiempos	89
4.1.4.	Análisis	90
4.2.	APLICACIÓN DE LAS 5´s EN LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL ÁREA TÉCNICA 91	
4.2.1.	Área técnica	91
4.2.2.	Jurídico.....	92
4.2.3.	Dirección.....	92
4.3.	APLICACIÓN DE ENCUESTAS, TABULACIÓN Y ANÁLISIS	93
4.3.1.	Encuestas aplicadas a los usuarios	93
4.3.2.	Encuestas aplicadas a las operadoras	100
4.3.3.	Análisis de las encuestas.....	107
4.3.4.	Aplicación de los principales indicadores.....	108
4.3.4.1.	Indicador: Satisfacción del usuario.	108
4.3.4.2.	Indicador: Productividad de los funcionarios	109
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1.	CONCLUSIONES	111
5.2.	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	117

Anexo 1 Recorte del Diario La Hora.....	118
Anexo 2 Recorte del Diario La Hora.....	118
Anexo 3 Recorte del Diario La Hora.....	119
Anexo 4 Actividades según Eval área jurídica.	119
Anexo 5 Actividades según Eval información.	120
Anexo 6 Actividades según Eval área técnica.	120
Anexo 7 Resultado de operativos 2017	121
Anexo 8 Listado de compañías y cooperativas de carga pesada en Santo Domingo.	122
Anexo 9 Usuarios con trámites de cuenta propia.	124
Anexo 10 Encuesta aplicada a usuarios.....	126
Anexo 11 Encuesta aplicada a operadoras.	128
Anexo 12 Entrevista aplicada a funcionarios.	130
Anexo 13 Memorando Nro. ANT-DTHA-2016-693	131
Anexo 14 Formulario de incremento de cupo.	134
Anexo 15 Formulario de cambio de socio.....	135
Anexo 16 Formulario de deshabilitación de vehículos.	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Transferencias de competencias	3
Tabla 2 Inventario de procesos.....	33
Tabla 3 Caracterización del proceso en información.	36
Tabla 4 Caracterización del proceso en el área técnica.	37
Tabla 5 Caracterización del proceso en jurídico.	38
Tabla 6 Caracterización del proceso en dirección.....	39
Tabla 7 Caracterización del proceso en secretaría.....	40
Tabla 8 Trámites nuevos o reingresos	51
Tabla 9 Razón de los reingresos.....	52
Tabla 10 Tiempo de despacho.....	53
Tabla 11 Resumen de tiempo de despacho.....	53
Tabla 12 Área en la que se demoró el trámite.....	55
Tabla 13 Afectación al usuario.....	56
Tabla 14 Niveles de satisfacción.....	57
Tabla 15 Trámites con mayor dificultad.....	58
Tabla 16 Frecuencia de retorno a la institución.....	60
Tabla 17 Causas de las dificultades.....	61
Tabla 18 Tiempos de atención por trámite.....	62
Tabla 19 Resumen de tiempos de atención por trámite.....	62
Tabla 20 Retrasos de trámites según el área.....	64
Tabla 21 Afectación a las operadoras.....	65
Tabla 22 Niveles de satisfacción por área.....	66
Tabla 23 Principales trámites.....	73
Tabla 24 Áreas de retraso en los trámites.....	73
Tabla 25 Mudanzas en el proceso de incremento de cupo en el área técnica.....	76
Tabla 26 Mudanzas en el proceso de incremento de cupo en el área jurídica.....	77
Tabla 24 Mudanzas en el proceso de Incremento de cupo en el área de Dirección.....	77
Tabla 25 Mudanzas en los procesos de deshabilitación y cambio de socio en el área de técnica.....	77
Tabla 26 Mudanzas en los procesos de deshabilitación y cambio de socio en el área de dirección.....	78

Tabla 27 Indicadores	81
Tabla 28 Estrategias aplicadas a las mudas.	82
Tabla 29 Estrategias aplicadas a las mudas del área técnica.	84
Tabla 30 Estrategias aplicadas a las mudas del área técnica.	85
Tabla 31 Estrategias aplicadas a las mudas del jurídico.	86
Tabla 32 Estrategias aplicadas a las mudas de área de Dirección.	87
Tabla 33 Estrategias aplicadas a las mudas de área de Dirección.	88
Tabla 34 Trámites nuevos o reingresos	89
Tabla 35 Trámites nuevos o reingresos	93
Tabla 36 Tiempo de despacho.	95
Tabla 37 Resumen de tiempo de despacho.	95
Tabla 38 Área en la que se demoró el trámite.	96
Tabla 39 Afectación al usuario.	98
Tabla 40 Niveles de satisfacción.	99
Tabla 41 Trámites con mayor dificultad.	100
Tabla 42 Frecuencia de retorno a la institución.	101
Tabla 43 Causas de las dificultades.	102
Tabla 44 Tiempos de atención por trámite.	103
Tabla 45 Resumen de tiempos de atención por trámite.	103
Tabla 46 Retrasos de trámites según el área.	104
Tabla 47 Afectación a las operadoras.	105
Tabla 48 Niveles de satisfacción por área.	106
Tabla 49 Niveles de satisfacción.	108
Tabla 50 Niveles de satisfacción por área.	109
Tabla 51 Indicadores de productividad.	110
Tabla 52 Resultado de operativos.	121
Tabla 53 Listado de compañías de carga pesada	122
Tabla 54 Listado de usuarios que realizaron tramites de cuenta propia.	124
Tabla 55 Continuación	127
Tabla 56 Encuesta aplicada a las operadoras.	128
Tabla 57 Entrevista aplicada a los funcionarios.	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor.....	5
Figura 2. Mapa de procesos.....	6
Figura 3. Estructura orgánica	6
Figura 4. Estructura Organizacional.....	8
Figura 5. Estructura Organizacional.....	8
Figura 6. Tipos de transporte y sus modalidades.	14
Figura 7. Modelamiento de los procesos y su interrelación con otras áreas.	41
Figura 8 Trámites nuevos o reingresos.....	51
Figura 9 Razón de los reingresos.....	52
Figura 10 Tiempo de despacho.....	54
Figura 11 Área en la que se demoró el trámite.....	55
Figura 12 Afectación al usuario.....	56
Figura 13 Niveles de satisfacción.	57
Figura 14 Trámites con mayor dificultad.	58
Figura 15 Frecuencia de retorno a la institución.	60
Figura 16 Causas de las dificultades.	61
Figura 17 Resumen de tiempos de atención por trámite.	63
Figura 18 Retrasos de trámites según el área.	64
Figura 19 Afectación a las operadoras.	65
Figura 20 Niveles de satisfacción por área.	66
Figura 21 Principales trámites	73
Figura 22 Áreas de retraso en los trámites.	74
Figura 23 Diagrama causa-efecto.	75
Figura 24. Diagrama del método <i>Kaizen</i> aplicado.	78
Figura 25. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en Área técnica.....	91
Figura 26. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en Jurídico	92
Figura 27. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en dirección.	92
Figura 28 Trámites nuevos o reingresos.....	93
Figura 29 Tiempo de despacho.....	95
Figura 30 Área en la que se demoró el trámite.....	96
Figura 31. Afectación al usuario.....	98

Figura 32 Niveles de satisfacción.....	99
Figura 33 Trámites con mayor dificultad.	100
Figura 34 Causas de las dificultades.	102
Figura 35 Resumen de tiempos de atención por trámite.	103
Figura 36 Retrasos de trámites según el área.	104
Figura 37 Niveles de satisfacción por área.....	106
Figura 38 Reporte del diario La Hora.....	118
Figura 39 Reporte del diario La Hora.....	118
Figura 40 reporte del diario La Hora	119
Figura 41 Actividades según Eval Jurídico	119
Figura 42 Actividades según Eval Información	120
Figura 43 Actividades según Eval área técnica	120
Figura 44 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693	131
Figura 45 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693	132
Figura 46 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693	133
Figura 47 formulario de incremento de cupo	134
Figura 48 formulario de cambio de socio	135
Figura 49 formulario de deshabilitación.....	136

RESUMEN EJECUTIVO

El área técnica de la Unidad Provincial de la Agencia Nacional de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial (ANT) de Santo Domingo, con el firme propósito de hacer cumplir su política de la calidad, ha permitido la aplicación de un modelo de gestión de la calidad que permita optimizar los recursos humanos y tecnológicos que tiene la institución. El presente trabajo de titulación presenta los resultados de aplicar un modelo de gestión de la calidad a una institución pública provincial, sin recursos propios, con algunas funciones centralizadas y otras descentralizadas, así como su impacto en la satisfacción del usuario antes y después de aplicar el modelo *Kaizen* y las 5's.; para esto fue necesario realizar un análisis de las mudas, o también llamadas desperdicios del proceso así como de la calidad para determinar las principales causas - efectos sobre la satisfacción del usuario, para lo cual se utilizó el diagrama de Pareto; se logró interiorizar el modelo de la calidad con los funcionarios disminuyendo tiempos de espera y reprocesos para lo cual se utilizó la herramienta de gestión documental, se evidenció la efectividad del modelo aplicado mediante encuestas a los usuarios y estudio de tiempo por cada área y tipo de trámite. El trabajo que se presenta permite demostrar la aplicabilidad de la gestión de la calidad en una institución pública de servicios, para obtener resultados que mejoren la satisfacción de los usuarios.

INTRODUCCIÓN

La Unidad Administrativa Provincial de la ANT de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene dentro de su misión el prestar servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; en el área técnica se realizan procesos de emisión de títulos habilitantes y control del transporte de carga pesada, carga mixta y cuenta propia dentro de la provincia.

Los títulos habilitantes elaborados por el área técnica son informes técnicos y resoluciones de constitución jurídica, permisos de operación, reforma de estatutos, incrementos de cupo, cambio de socios, cambio de vehículos, habilitación de socio – vehículo, des habilitación de socio – vehículo y desvinculación del socio – unidad.

Los procesos realizados en el área técnica, mantienen una línea de ejecución e interacción con otras áreas como son información, quien otorga los requisitos; atención al usuario quien recibe la documentación para los títulos habilitantes; jurídico quien elabora resoluciones de constitución jurídica, permisos de operación, reforma de estatutos e incrementos de cupo, dirección que autoriza los procesos y secretaría que despacha los documentos a las diferentes empresas de transporte de carga pesada.

Dentro del área técnica se cuenta con un funcionario dedicado a realizar todos los trámites referentes a carga pesada, carga mixta y cuenta propia; por falta de coordinación y otros por fallas de las áreas mencionadas en el párrafo anterior, que intervienen en cada trámite, se han generado varios re procesos, devoluciones y reingresos de algunos trámites por errores en las resoluciones y/o en la documentación presentada, que influyen en la inconformidad por parte de los usuarios por la demora de los procesos internos, que afecta a su actividad comercial al no disponer del título habilitante, generando multas de tránsito por incumplimiento de las leyes vigentes; en algunos casos una afectación económica por la generación de dobles pagos por el trámite y en otros casos una muda de tiempo; esto afectado económicamente al usuario al no poder ejercer su actividad legalmente.

Con el fin de mejorar la calidad de la ejecución de los trámites en el área técnica por parte de los usuarios e incrementar la productividad en los procesos internos, el estudio propone analizar los diferentes trámites, determinar las mudas que se presentan durante el proceso desde la recepción hasta la entrega del título habilitante al usuario implementando la técnica de las 5's, para disminuir el impacto socio económico, generando la satisfacción del usuario y mejorando la imagen de la Agencia Nacional de Tránsito a nivel local y nacional.

Para cumplir lo indicado anteriormente, se ha planteado como objetivo principal mejorar los procesos del área técnica de la Unidad Administrativa Provincial de la ANT de Santo Domingo de los Tsáchilas y su impacto en la satisfacción del usuario.

De la misma forma se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Describir la situación actual de los procesos que realiza el área técnica midiendo el grado de influencia de las otras áreas que intervienen dentro de los diferentes tipos de trámites.
- Inventariar los procesos que se realizan en el área técnica con la caracterización, modelamiento y documentación de cada uno.
- Aplicar la técnica de las 5's en los procesos de mayor impacto que se realizan en el área con el fin de mejorarlos y disminuir los reprocesos.
- Comparar los niveles de satisfacción de los usuarios mediante la aplicación de encuestas, antes y después de la aplicación del modelo de calidad para mejorar los procesos que realiza el área técnica.

En el capítulo 1 se describe la Agencia Nacional de Tránsito desde su creación en Santo Domingo y demás eventos que han marcado la percepción del usuario sobre la clase de servicios y funcionarios que laboran dentro de la entidad, se ha investigado el funcionamiento de la institución así como los procesos que realiza el área técnica y su interrelación con todas las áreas; se tomó como estudio y objeto de aplicación de la mejora continua al área técnica, por registrarse una mayor insatisfacción por parte de los usuarios en los trámites que ejecuta.

En el capítulo 2 se analizan las diferentes teorías y métodos que se ajustan más a las necesidades del área técnica y de la unidad administrativa, considerando que no es una dirección completamente descentralizada y que no cuenta con recursos financieros propios lo que limita al uso de métodos en los que no sea necesario realizar una inversión económica.

Una vez analizada la entidad y el tipo de método que se aplicaría, es necesario conocer la situación actual de los procesos que realiza el área técnica, así como los niveles de satisfacción, por tanto, en el capítulo 3 se detallan las opiniones obtenidas por los usuarios, funcionarios y la observación directa de los procesos, de esta forma se discernieron las mudas que dilatan los trámites y por lo tanto la percepción del usuario.

Finalmente, en el capítulo 4, de los datos e información recaudada en los capítulos anteriores, se procede a diseñar un modelo *Kaizen* para la mejora de los procesos en el área técnica que incrementan la satisfacción del usuario, así como la aplicación del mismo y los resultados arrojados, en donde se evidencia su afectación en la percepción de calidad por parte del usuario.

El capítulo 5 expone las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación y se sugiere la aplicación del presente modelo en todas las demás áreas, con el fin de mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del usuario.

1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

1.1. DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL ANT SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

1.1.1. Historia

La Dirección Provincial de la ANT de Santo Domingo de los Tsáchilas se apertura durante el 2011 y con fecha 04 de abril del 2012 fue intervenida, con el fin de realizar una reestructuración administrativa después de haber recibido denuncias y la intrusión de la fiscalía por la matriculación de vehículos presuntamente robados en países como Colombia y Perú.

Durante el cierre de la Unidad Administrativa de Santo Domingo de los Tsáchilas se da inicio a una auditoría integral y la destitución de los 21 funcionarios que laboraban en la institución, además se realizó un proceso de selección de nuevo personal y mejora en la infraestructura física y tecnológica; a partir del 22 de mayo del 2012 se reapertura los servicios de la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo de los Tsáchilas.

Desde la reapertura de servicios se habilitaron todas las áreas como son licencias, matriculación, revisión vehicular, jefe de agencia, área técnica, archivo, recaudación, jurídico, secretaría y dirección.

En el área técnica de la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo, se realizaban procesos de todas las clases de servicios de transporte como son público, comercial, cuenta propia y particular, las cuales se subdividen en modalidades como lo son en transporte público: colectivo o masivo; en transporte comercial: escolar e

institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto y turístico; en cada modalidad se realizaban tramites de cambio de socio - habilitación de vehículo, cambio de socio, cambio de socio – vehículo, cambio de vehículo, permiso de operación, informe de factibilidad para constitución jurídica, habilitación, deshabilitación, incremento de cupo, reforma de estatutos, renovación del permiso de operación y desvinculación socio unidad.

1.1.1.1. Transferencia de competencias a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales

De acuerdo al artículo 264 numeral 6 de la Constitución de la República del Ecuador, se indica que es competencia de los Gobiernos Municipales planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Mediante Resolución Nro. 006 CNC-2012, del Consejo Nacional de Competencias, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 712 de mayo 2012, transfiere las competencias para planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a favor de los GAD's metropolitanos y municipales del país (Agencia Nacional de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial, 2013, pág. 2). En cumplimiento a la normativa legal vigente la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo de los Tsáchilas procede a realizar la transferencia de competencias de cada GAD Municipal de acuerdo al modelo de gestión calificado por el Concejo Nacional de Competencias conforme a la tabla 1:

Tabla 1 *Transferencias de competencias*

Provincia	Municipio	Fecha de transferencia	Resolución	Fecha de resolución	Modelo de gestión	Competencias entregadas
Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	02/09/2013	No. 056-DE-ANT-2013	30/08/2013	B	Matriculación, revisión técnica vehicular
		06/05/2013	No. 024-DE-ANT-2013	26/04/2013	B	Títulos Habilitantes
		23/04/2015	No. 030-DE-ANT-2015	23/04/2015	B	Taxi Ejecutivo
		26/06/2015	No. 318-DE-ANT-2015	26/06/2015	B	Tricimotos
	La Concordia	12/06/2015	No. 220-DE-ANT-2015	12/06/2015	B	Matriculación, revisión técnica vehicular
		01/10/2014	No. 112-DE-ANT-2014	29/09/2014	C	Títulos Habilitantes
		12/05/2015	No. 110-DE-ANT-2015	12/05/2015	B	Taxi Ejecutivo
		10/07/2015	No. 406-DE-ANT-2015	10/07/2015	B	Tricimotos

Fuente: Elaboración propia en base a las resoluciones encontradas en la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo.

1.1.2. Descripción de la Dirección Provincial ANT Santo Domingo de los Tsáchilas

Mediante la resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT, publicada en el Registro Oficial edición especial Nro. 323 del 17 de agosto del 2012, se expide el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la ANT (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012, pág. 2), en donde establece:

Artículo 1.- Estructura Organizacional por Procesos: La Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, estará conformada por unidades técnicas, jurídicas, administrativas y financieras interrelacionadas entre sí y comprometidas con la misión y objetivos de la Institución.

Artículo 2.- Procesos Institucionales

Gobernantes. - responsables de la formulación de la política institucional interna, lineamientos, planes estratégicos, generación de directrices y expedición de normas e instrumentos para el desempeño de la entidad, así como también del cumplimiento de la política emitida por el órgano rector del transporte nacional.

Agregadores de Valor. - responsables de generar el portafolio de productos y servicios primarios requeridos por los clientes externos, en cumplimiento de la misión institucional; constituyen la razón de ser de la organización.

Habilitantes. - Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios secundarios en apoyo a la gestión de los procesos gobernantes, agregadores de valor y viabilizan la consecución de objetivos y metas institucionales.

En capítulo II estructura básica alineada a la misión de la misma resolución antes citada establece la ANT tiene procesos gobernantes, procesos agregadores de valor, procesos habilitantes, procesos desconcentrados y procesos especiales.

En el art. 13 representaciones gráficas de la misma resolución, establece en su numeral 13.1. cadena de valor de acuerdo a la figura 1:

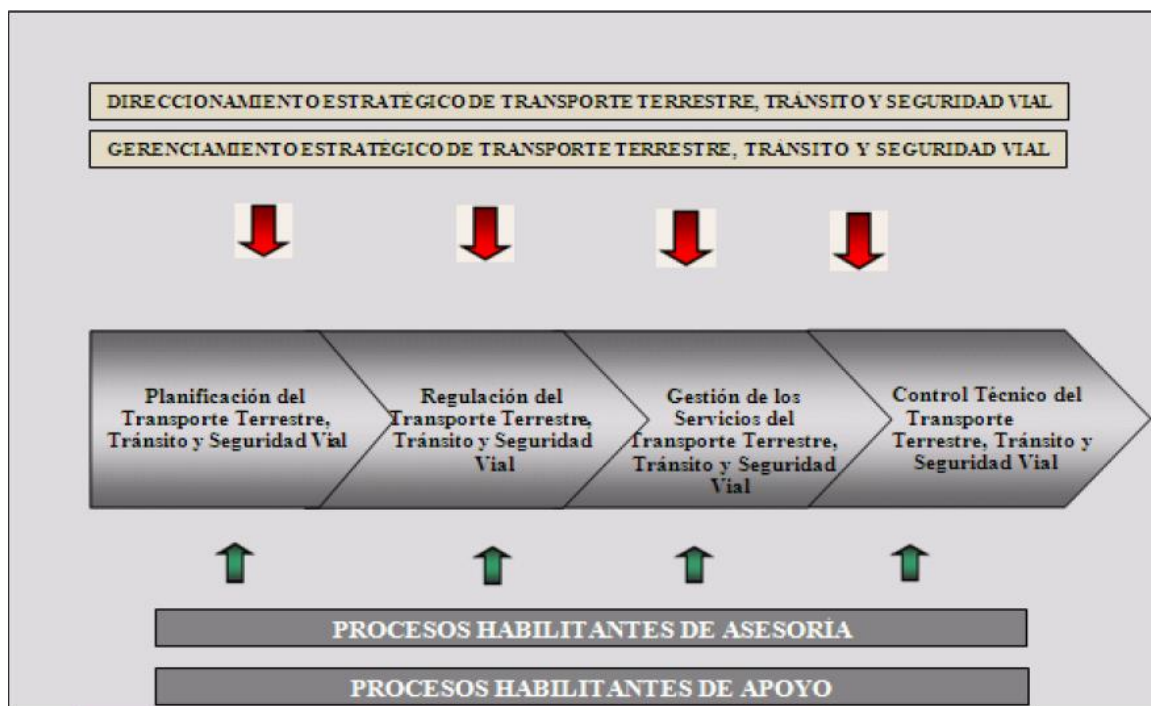


Figura 1. Cadena de valor

Fuente: Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT

En la misma resolución en el numeral 13.2 mapa de procesos, conforme se presenta en la figura 2, los diferentes procesos que forman parte de la ANT a nivel nacional:

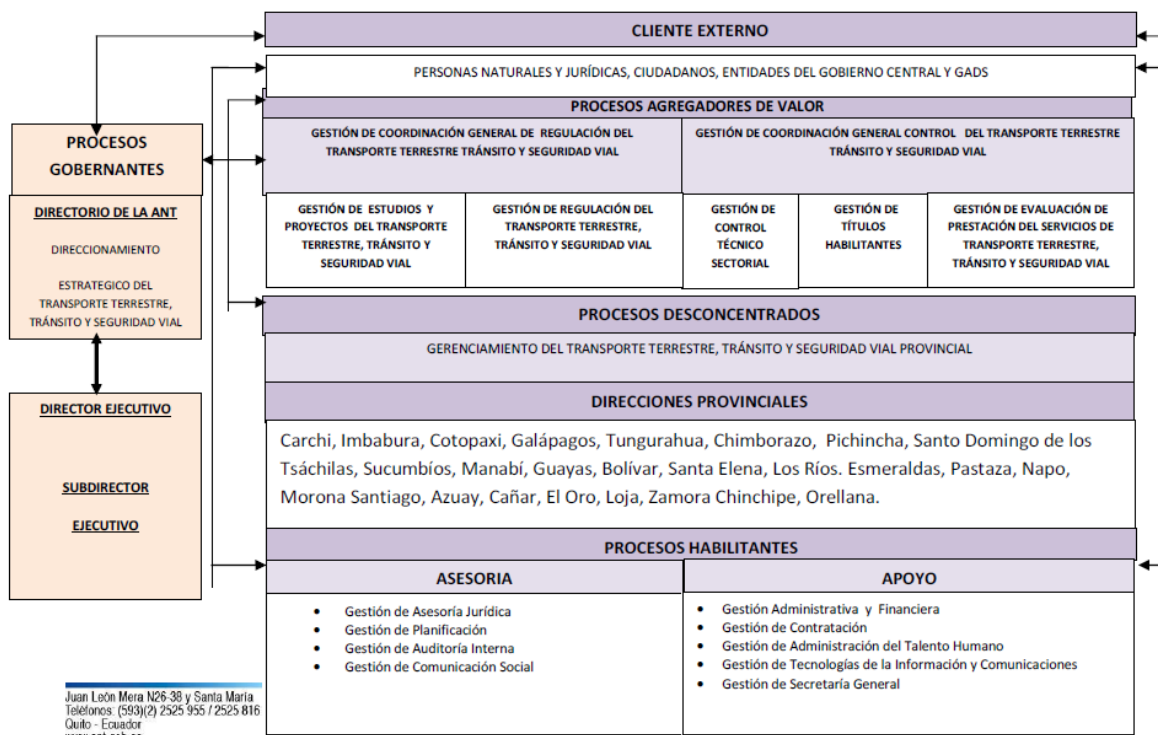


Figura 2. Mapa de procesos

Fuente: Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT

En la misma resolución se describe la estructura orgánica de la ANT a la figura 3:

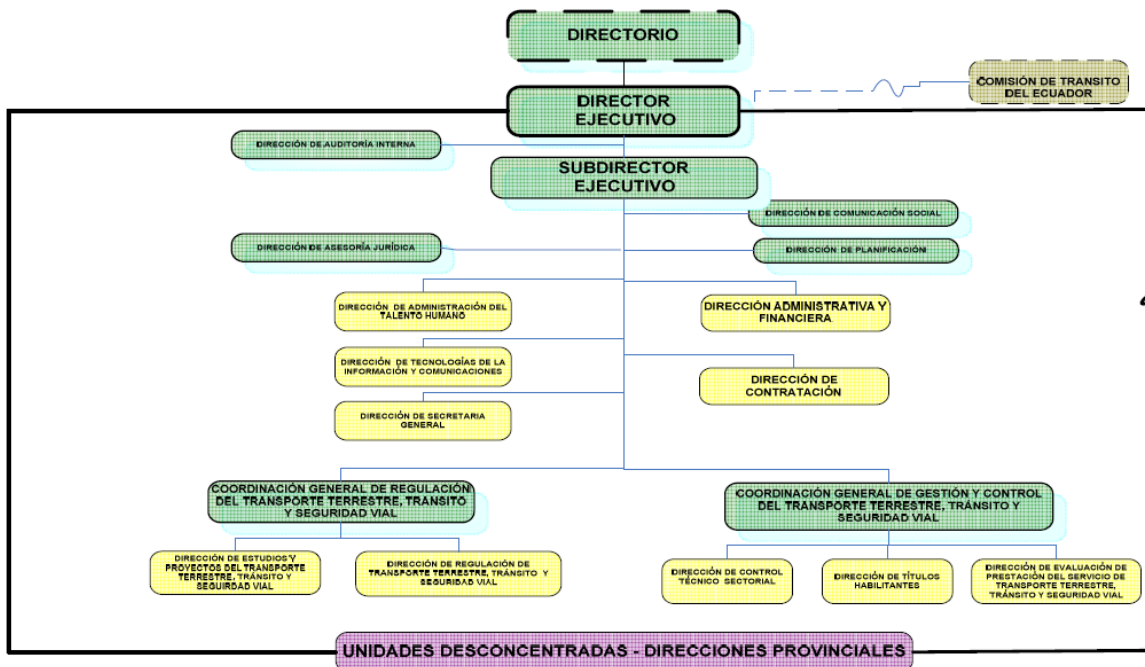


Figura 3. Estructura orgánica

Fuente: Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT

La ANT está conformada por Direcciones Provinciales, las cuales tienen que presentar reportes mensuales de los niveles de gestión en la herramienta denominada GPR (Gobierno por Resultados); estas direcciones son controladas y monitoreadas por la ANT matriz, la cual tiene direcciones generales por cada área de gestión la misma que se encarga de la planificación, organización y control de las actividades de cada provincia de acuerdo a su área de gestión.

1.2. INVESTIGACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL

1.2.1. Organigrama funcional de la dirección provincial

De acuerdo a la resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT de la ANT, en su Art. 13 representaciones gráficas, numeral 13.4. estructura de las Direcciones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012), la estructura orgánica de acuerdo a la figura 4:

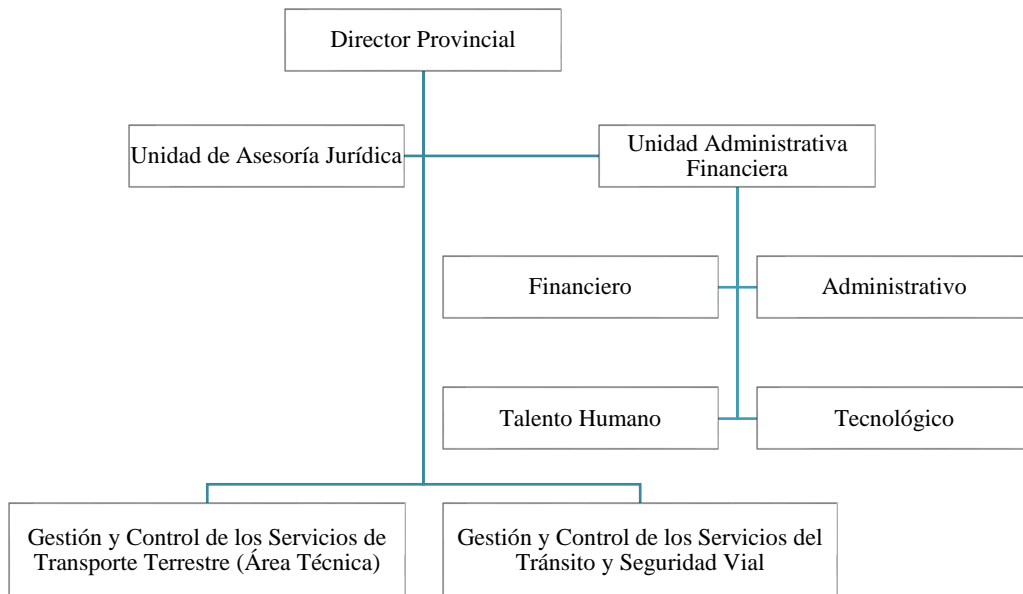


Figura 4. Estructura Organizacional

Fuente: Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT

Sin embargo, con el fin de demostrar la realidad organizacional de la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo, se ha procedido a realizar el organigrama funcional presentado en la figura 5:

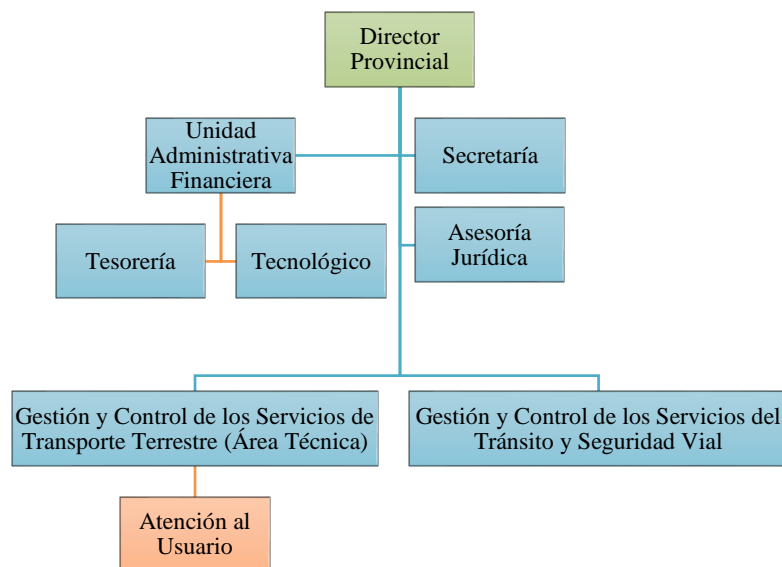


Figura 5. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico representa la realidad organizacional de la Dirección Provincial ANT de Santo Domingo, como se puede evidenciar, no se da cumplimiento a los estatutos establecidos en la resolución de acuerdo con la estructura organizacional de la institución, puesto que provincialmente no se cuenta con las áreas de Administrativo y Talento Humano.

1.2.2. Análisis PEST

Con el fin de identificar los principales factores del entorno en el que se desenvuelve la institución se ha procedido a elaborar el análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) de acuerdo a lo siguiente:

1.2.2.1. Factores políticos

- Incertidumbre política: Luego de las elecciones políticas realizadas en abril del presente año, se eligió como Presidente Constitucional de la República al Lcdo. Lenin Moreno, candidato del partido político Alianza País, lo que aseguraría una continuidad del partido político; sin embargo, actualmente se encuentra internamente dividido (Puente, 2017).
- Aplicación de la normativa legal vigente: La LOTTTSV y su reglamento, establece a la ANT como el ente rector de la Ley y es el objeto principal de la institución (Asamblea Nacional, 2008).
- Presión por parte de federaciones de transportes provinciales y nacionales: Actualmente existen cinco federaciones de transporte las cuales conforman el Consejo Consultivo Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de acuerdo al art. 25 de la LOTTTSV (Asamblea Nacional, 2008), quienes se reúnen bimensualmente con el consejo directivo de la ANT, para

tratar temas inherentes al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, bajo presiones de este consejo se puede modificar diferentes procesos (telégrafo, 2016).

1.2.2.2. Factores económicos

- Desarrollo y crecimiento del sector del transporte: El sector de transporte ha presentado un crecimiento del 0.1%, ubicándose entre los siete sectores no petroleros con mayor crecimiento después de que el país haya superado la recesión del 2016 (El Telégrafo, 2017).
- Impuestos y tasas establecidas al sector del transporte: Este sector ha sido uno de los más afectados con el incremento de tasas e impuestos como son el impuesto verde, el impuesto al rodaje, transferencia de dominio y las medidas aduaneras para el ingreso de vehículos y repuestos importados; además de incrementarse tasas que cobran los GAD's municipales por la elaboración de trámites (La Hora, 2011).
- Disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos: Con el terremoto sufrido en abril del 2016 y la recesión económica por la que atravesó el país durante el 2016, la cual fue resultado de una serie de medidas económicas que desembocaron en la disminución del -1.5% del PIB afectando gravemente la economía del país (El Telégrafo, 2017).
- Cambio de la matriz productiva del país: De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir y a los sectores estratégicos del país, el sector de transporte se convierte en uno de los más importantes para el desarrollo de las actividades económicas y del comercio a nivel nacional, presentando un crecimiento favorable desencadenando en la creación de más empresas de carga pesada (Pro Ecuador, s.f.).

1.2.2.3. Factor social

- Exigencia de los usuarios en calidad, eficiencia y eficacia en los procesos: Durante algún tiempo se han aplicado normas para calificar la atención en el sector público con la finalidad de mejorar el servicio en las instituciones públicas, lo que ha obligado a los usuarios a pedir un mejor estándar en la calidad de atención de sus requerimientos en los servicios públicos (Ministerio de Inclusión Económica y Social, s.f.).
- Informalidad en la ejecución de actividades de transporte: Bajo la normativa legal vigente, no es posible realizar actividades de transporte sin pertenecer a una cooperativa o compañía de transporte que les permita legalizar la actividad que realizan; sin embargo, aún existen muchas personas que ejercen estas actividades sin tener el permiso legal necesario (El Telégrafo, 2012).
- Inseguridad por los altos índices de delincuencia: De acuerdo a CEDATOS se ha registrado un incremento de la delincuencia, puesto que el 65% de la población ha manifestado ser víctima de algún hecho delictivo (CEDATOS, s.f.), además de nuevas modalidades de robos a transportistas como lo son el montar operativos falsos de transporte, en donde los delincuentes usan uniformes policiales y militares para cometer sus crímenes (El Comercio, 2011).
- Falta de respeto a la ley de tránsito vigente: Existe una constante falta de cultura para el respeto a la ley vigente, a pesar de la existencia de sanciones fuertes; sin embargo, existe un esfuerzo constante para dar conocimientos sobre la seguridad vial y disminuir accidentes de tránsito (Agencia Nacional de Tránsito, 2017).

1.2.2.4. Factor tecnológico

- Principio de vigencia tecnológica impuesto por el estado para la adquisición de equipos, sistemas y paquetes informáticos en instituciones públicas (Presidencia de la República, 2013).
- Facilidad para el acceso a la tecnología e incremento de usuarios en internet, que facilita el acceso a la información (El Telégrafo, 2012).

1.2.3. Análisis FODA

Se ha procedido a realizar un análisis FODA para determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución en la provincia de acuerdo a lo siguiente:

1.2.3.1. Fortalezas

- Disponibilidad de política de la calidad desde el nivel central mandatoria para todas las provincias del país.
- Formularios pre establecidos para el ingreso de la documentación que facilita al usuario la obtención de documentos y el ingreso a la institución.
- Información publicada al alcance de los usuarios, en los sitios web.

1.2.3.2. Oportunidades

- Política de gobierno para el mejoramiento de los servicios públicos.
- Crecimiento del sector del transporte.

- Accesibilidad a la tecnología por parte de los usuarios que facilita una comunicación directa con la institución mediante medios electrónicos.
- Incremento de las expectativas de los usuarios sobre una atención con calidad, eficiente y eficaz.

1.2.3.3. Debilidades

- Falta de personal capacitado en el área de atención al usuario.
- Re procesos constantes por errores de digitación o falta de control previo.
- Falta de personal en el área técnica.
- Demora en la ejecución de trámites dentro de los plazos internos de control establecidos
- Inexistencia de una adecuada comunicación con los usuarios dentro de la institución.
- No se evalúa la calidad aplicando el ciclo Deming.
- No se diseñan planes mejora frente a las conformidades presentadas por los usuarios.
- No se realiza el análisis de causas-efectos sobre trámites no conformes.

1.2.3.4. Amenazas

- Falsificación de títulos habilitantes por tramitadores.
- Tramitadores que cobran dinero extra por un trámite desvirtuando a los funcionarios de la institución.
- Falta de conocimiento de los usuarios para manejar sistemas informáticos.
- Políticas del país que tengan impacto negativo en la institución.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA TÉCNICA Y DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

El área técnica se encuentra dentro de los procesos agregadores de valor y forma parte del portafolio de productos y servicios que realiza la ANT a favor de los usuarios en cumplimiento a la LOTTTSV, su reglamento y demás resoluciones emitidas por la institución (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012).

1.3.1. Descripción del área técnica

El área técnica es responsable del análisis para la emisión de títulos habilitantes para la ejecución de las actividades de transporte en la provincia, de acuerdo a la figura 6:

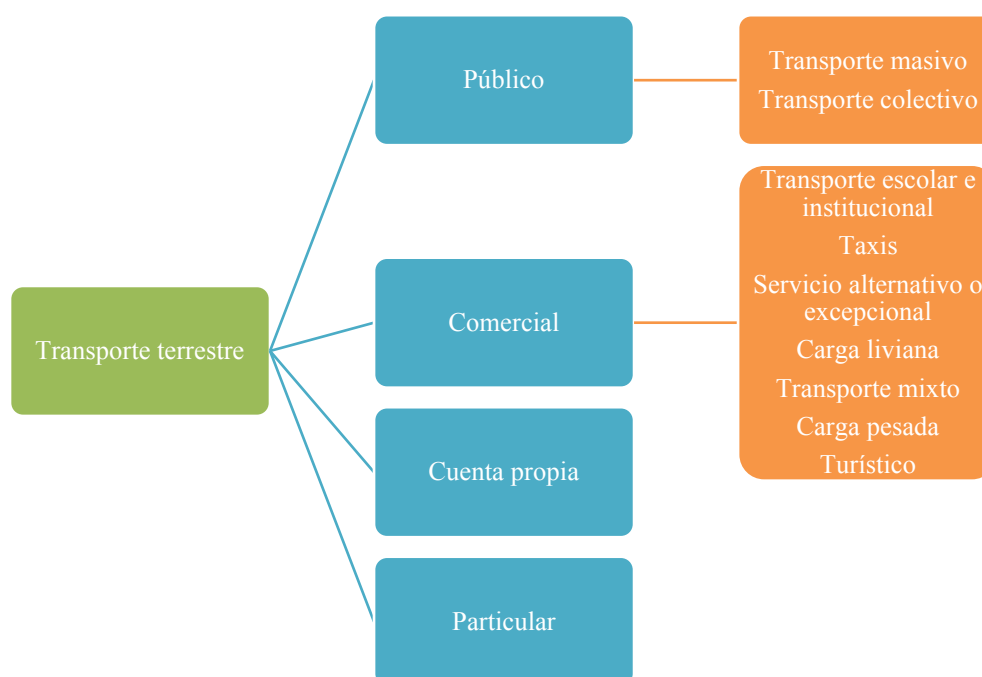


Figura 6. Tipos de transporte y sus modalidades.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la normativa legal vigente los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD's Municipales) de cada Cantón son los responsables de planificar, regular y controlar las redes urbanas y rurales de tránsito y transporte dentro de su jurisdicción (Asamblea Nacional, 2008); por lo tanto la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo, realizó la transferencia de competencias a los GAD's Cantonales, de acuerdo al modelo de gestión, quedándose a cargo solo de las clases de transporte Cuenta Propia y dentro de la Comercial la modalidad de Carga Pesada.

1.3.1.1. Carga pesada

Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de acuerdo a una contraprestación económica del servicio (Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2016, pág. 17).

1.3.1.2. Cuenta propia

Es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada (Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2016, pág. 14).

1.3.2. Productos y servicios

De acuerdo a la resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT, el área técnica tiene que realizar los siguientes productos y servicios:

- Plan operativo de la unidad.
- Informes de gestión de la unidad.
- Informes gestión del transporte terrestre.
- Informes técnicos para la conformación de empresas de economía mixta en el ámbito del transporte terrestre.
- Informes de transporte de mercancías peligrosas.
- Informes del funcionamiento, operación y control de instalaciones de uso obligatorio para las empresas operadoras de los servicios de transportes utilizados por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas.
- Informes de autorizaciones de operación para el servicio de transporte terrestre dentro del ámbito de sus competencias.
- Informes de control de la actividad operativa y de los servicios de transporte terrestre, red estatal-troncal nacional y demás circunscripciones territoriales que le fueren delegadas por los gobiernos autónomos descentralizados municipales o regionales.
- Auditorías provinciales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que fiscalicen los plazos y ejecución presupuestaria de los proyectos y estudios, en el momento que considere oportuno.
- Registros provinciales sobre transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- Informes sobre la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias, según los parámetros que se establezcan en el reglamento.
- Informes de los procesos de emisión de los contratos de operación de servicios de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias.
- Informes de fiscalización de los medios de transporte terrestre provincial; y, informes de fiscalización de la operación e instalación de centros de revisión técnica vehicular provinciales.
- Informe de estudios de costos de los derechos que deben pagar los operadores por la emisión del correspondiente título habilitante.
- Informes técnicos sobre autorizaciones de títulos habilitantes.
- Informes sobre autorizaciones previas a los conductores para el manejo de vehículos a motor.

- Informes de homologación vehicular provincial (registro, validación y autorización): homologación de vehículos y sistemas, homologación de carrocerías de buses, calificación de empresas fabricantes de carrocerías metálicas, inventario tecnológico de vehículos, informes de homologación vehicular y coordinación de pruebas y ensayos de vehículos.
- Informes de la vida útil (Renovación vehicular y chatarrización): cuadro de vida útil e Informes de consolidación de renovación vehicular (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012).

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

Para poder entender la gestión por procesos es necesario iniciar definiendo que es un proceso, el cual es la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar una salida preestablecida para unos clientes identificados a partir de un conjunto de entradas necesarias que van añadiendo valor (Camisión, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 844).

Por lo tanto dentro del área técnica de la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo, se puede establecer como entradas los documentos que se ingresan y la revisión previa de la documentación, se añade valor al momento en que el área técnica revisa la documentación pertinente y elabora el informe técnico o título habilitante, para que continúe el trámite; en los primeros casos es el área jurídica quien elabora la resolución; finalmente pasan los títulos habilitantes a dirección quien legaliza el proceso, siendo las salidas el título habilitante otorgado al usuario final que le servirá para ejercer su actividad económica legalmente.

De esta forma podemos indicar que en el área técnica de la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo mantiene dos tipos de proceso intrafuncionales e interfuncionales, según Conti, propone que los procesos, generalmente desarrollados en sentido horizontal, pueden ser intrafuncionales o interfuncionales, es decir, pueden involucrar a uno o a varios departamentos, pero, a su vez, y dado el carácter jerárquico de las organizaciones, el proceso también se desarrolla en vertical implicando a varios niveles de responsabilidad de la organización. Esta visión de los procesos revela los posibles conflictos que habitualmente se generan en el desarrollo normal de un proceso o que pueden generarse al tratar de introducir mejoras. Cuando el proceso es interfuncional nos encontramos con problemas derivados de las barreras interdepartamentales y, debido al carácter vertical del proceso, coexisten problemas de adscripción de responsabilidades entre departamentos (Conti, 1993, pág. 63).

Para continuar con la gestión por procesos es necesario considerar las diferentes definiciones generalmente aceptadas, la norma ISO 9000:2000 define gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO, 2000). Según Pérez (Perez Fernández, 1996), gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución), la gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 816).

2.1.1. Sistema de control de la gestión por procesos

La institución al aplicar una gestión por procesos busca mejorar la satisfacción del usuario y de acuerdo a (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 868) la gestión por procesos supone desarrollar un sistema de control que permita medir y evaluar las salidas de los procesos y el funcionamiento de éstos, además de permitir medir la satisfacción del cliente, bien sea interno o externo. Con ello, el sistema de control puede determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando el contexto adecuado para planificar y emprender acciones de mejora.

Actualmente se evalúa la gestión por procesos mediante la herramienta desarrollada para todas las instituciones públicas denominada GPR (Gestión por Resultados), mediante la cual cada mes se establecen metas y se informa el cumplimiento mensual de las mismas.

2.1.2. Inventario de procesos

Según Francisco Ogalla, el inventario de procesos permite realizar con la fiabilidad suficiente la identificación de costes y la identificación de indicadores clave, de manera que les diga todos los procesos que se hacen en la empresa y en qué departamentos se hacen. Esto permitirá identificar las interrelaciones entre los procesos que configuran las cadenas de valor de los procesos de negocio.

Para identificar la cadena de valor de los procesos de negocio, en el inventario realizado, se relacionan las actividades con los procesos según:

- AR (algo relacionado)
- R (relacionado)
- MR (muy relacionado)

Los procesos marcados como muy relacionados tienen impacto directo en el resultado del proceso, son costes directos del proceso y pueden constituir cuellos de botella. De los procesos relacionados se deben cumplir los requisitos especificados o las condiciones que afectan al proceso del negocio, su no cumplimiento podría impactar negativamente en el resultado del proceso. Los algo relacionados si no se realizan adecuadamente, podrían condicionar los resultados del proceso. Tanto las actividades relacionadas como como las algo relacionados pueden ser costes indirectos del proceso (producto final o servicio).

Al relacionar los procesos (actividades básicas) comprueban que los procesos: contabilidad, nómina y formación no forman parte de ninguna cadena de valor de los procesos del negocio y que podrían ser motivo de sub contratación (Segura, 2005, pág. 90).

2.1.3. Caracterización de procesos

La caracterización de procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?, los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen (Segura, 2005, pág. 88).

2.1.4. Modelamiento y documentación de los procesos

Un modelo de procesos es una expresión abstracta de los procesos principales de una organización. El modelo de procesos solamente muestra los procesos principales o macro procesos que a su vez pueden contener otros procesos. Existen tres tipos de mapas de procesos, el primero de ellos es el llamado modelo de procesos que usualmente se corresponde fácilmente con modelos de negocio.

El segundo tipo de modelo de procesos es aquel que muestra las relaciones que se establecen entre los procesos, dentro de una organización y define los servicios que un proceso entrega a otro para obtener un bien, un servicio o información, este mapa es útil para identificar que niveles de servicio debe dar cada área a la organización.

En tercer lugar, están los modelos o mapas de procesos de tercer nivel que muestran las secuencias lógicas de actividades que se llevan a cabo entre una o varias áreas de la organización para la entrega de un bien o un servicio, estas secuencias enlazan normatividad, recursos e información. Estos procesos o mapas de procesos de tercer nivel pueden documentarse y constituir la base

para los manuales de organización de algunas empresas que han decidido mejorarse y cambiar de administraciones funcionales hacia una administración basada en procesos. Los procesos de tercer nivel tienen un solo responsable, por lo general estos procesos comienzan por una solicitud y terminan con la entrega de un bien o un servicio.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

El modelado de procesos va relacionado a la planificación del modelo de negocio. Los sistemas de producción, actividades de procesos y el posicionamiento en la cadena de valor, son algunos de los sub-factores de los procesos (Sommerville, 2005, pág. 614).

2.1.5. Población

Una población consta de todos los objetos o individuos sobre los que se desea obtener conclusiones. Todas las transacciones de ventas de Good Tunes & More de un año específico, todos los clientes que realizaron compras en Good Tunes & More este fin de semana, todos los estudiantes de tiempo completo matriculados en una universidad y todos los votantes registrados en Ohio son ejemplos de poblaciones (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014, pág. 7).

2.1.6. Muestra

Una muestra es una parte que se selecciona de una población para someterla a análisis. De los cuatro ejemplos de poblaciones que se nombraron, se podría obtener una muestra de estudio de 200 transacciones de ventas de Good Tunes & More, elegidas al azar por un auditor, una muestra de 30 clientes de Good Times & More a los que se pide responder una encuesta sobre satisfacción, una muestra de 50 estudiantes de tiempo completo elegidos para un estudio de marketing, y una muestra de 500 votantes registrados en Ohio a quienes se aplica una encuesta política por teléfono. En cada uno de estos ejemplos, las transacciones o las personas en la muestra representan una parte de los objetos o individuos que conforman la población (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2014, pág. 8).

2.1.7. Encuesta

Los tres tipos de encuestas muestrales más comunes son las encuestas por correo, las encuestas por teléfono y las encuestas a través de entrevistas personales.

En las encuestas en que se usan cuestionarios, el diseño del cuestionario es relevante. Al hacer el diseño de un cuestionario hay que resistirse a incluir preguntas que pueden ser de interés, ya que cada pregunta agregada al cuestionario lo hace más largo. Los cuestionarios largos no solo conducen al cansancio del entrevistado, sino también al del entrevistador, en especial cuando se trata de encuestas por correo o por teléfono. Cuando se emplean entrevistas personales, es posible hacer cuestionarios más largos y más complejos. Ya existe una gran cantidad de conocimientos sobre la redacción y secuencia de las preguntas para un cuestionario, así como sobre la manera de agruparlas. (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008, pág. 918).

2.1.8. Distribución de frecuencia

En una distribución de frecuencia se aprecia el número (frecuencia) de los elementos de cada una de las diversas clases disyuntas. Sin embargo, con frecuencia lo que interesa es la proporción o porcentaje de elementos en cada clase. La frecuencia relativa de una clase es igual a la parte o proporción de los elementos que pertenecen a cada clase (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008, pág. 29) .

2.1.9. Gráfico de barras

Una gráfica de barras o un diagrama de barras, es una gráfica para representar los datos cualitativos de una distribución de frecuencia, de frecuencia relativa o de frecuencia porcentual. En uno de los ejes de la gráfica (por lo general en el horizontal), se especifican las etiquetas empleadas para las clases (categorías). Para el otro eje de la gráfica (el vertical) se usa una escala para frecuencia, frecuencia relativa o frecuencia porcentual. Después, empleando un ancho de barra fijo, se dibuja sobre cada etiqueta de las clases una barra que se extiende hasta la frecuencia, frecuencia relativa o frecuencia porcentual de la clase. Cuando se tienen datos cualitativos, las barras deben estar separadas para hacer énfasis en que cada clase está separada (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008, pág. 29).

2.1.10. Gráfico de pastel

La gráfica de pastel proporciona otra gráfica para presentar distribuciones de frecuencia relativa y de frecuencia porcentual de datos cualitativos. Para

elaborar una gráfica de pastel, primero se dibuja un círculo que representa todos los datos. Después se usa la frecuencia relativa para subdividir el círculo en sectores, o partes, que corresponden a la frecuencia relativa de cada clase (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008, pág. 30).

2.1.11. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de representación gráfica que identifica los problemas más importantes, en función de su frecuencia de ocurrencia o coste (dinero, tiempo), y permite establecer las prioridades de intervención. En definitiva, es un tipo de distribución de frecuencias que se basa en el principio de Pareto, a menudo denominado regla 80/20, el cual indica que el 80 % de los problemas son originados por un 20 % de las causas. Este principio ayuda a separar los errores críticos, que normalmente suelen ser pocos, de los muchos no críticos o triviales. (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 1234)

2.1.12. Diagrama causa-efecto

Según (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 1239), el propósito del diagrama de espina es para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo (efecto). También se lo denomina diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa.

2.1.12.1. Aplicación

Según Galgano, esta herramienta se aplica para conocer y afrontar las causas de los defectos, anomalías o reclamaciones; reducir costes; obtener mejoras en los procesos; mejorar la calidad de los productos, servicios e instalaciones; y establecer procedimientos normalizados, tanto operativos como de control (Galgano, Los 7 instrumentos de la Calidad Total, 1995).

2.2. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Es necesario indicar que en el servicio la calidad esta netamente percibida por el cliente, puesto que no tiene un producto físico o palpable para catalogar la calidad, según (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 896) la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada), con este concepto se explica la dificultad para definir y calificar la calidad del servicio dentro de la institución.

Según (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991) se puede identificar cinco deficiencias dentro de la calidad del servicio, en la Dirección Provincial de la ANT Santo Domingo se ha identificado la deficiencia tres: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio; esta deficiencia es generada por las siguientes causas falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistemas de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones.

2.3. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

2.3.1. Mudas

Según Masaaki Imai, muda significa “desperdicio” en Japonés, pero las implicaciones de la palabra incluyen cualquier cosa o actividad que no agregue valor. En el *gemba*, solo dos tipos de actividades continúan: actividades que agregan valor o que no agregan valor (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 102).

2.3.1.1. Muda de defectos

Los defectos interrumpen la producción y requieren una costosa reelaboración. A menudo, los rechazos deben descartarse: un gran desperdicio de recursos y esfuerzo. Los proveedores a menudo se quejan de demasiada documentación y demasiados cambios de diseño cuando tratan con sus clientes, es un retrabajo. Si los diseñadores hicieran su trabajo correctamente la primera vez, si tuvieran una mejor comprensión de los requisitos de los clientes y proveedores, así como del requisito de su propia *gemba*, podrían eliminar la muda de los cambios de diseño.

2.3.1.2. Muda de movimiento

Cualquier movimiento del cuerpo de una persona que no esté directamente relacionado con la adición de valor es improductivo. Cuando una persona está caminando, por ejemplo, él o ella no agrega ningún valor. En particular, cualquier acción que requiera un gran esfuerzo físico por parte de un operador, como levantar o llevar un

objeto pesado, debe evitarse no solo porque es difícil sino también porque representa muda.

2.3.1.3. Muda de procesos

Un acercamiento indebidamente largo o un desbordamiento para el procesamiento de la máquina, el golpe improductivo de la prensa y el desbarbado son todos ejemplos de muda de procesamiento que pueden evitarse. En cada paso en el que se trabaja en una pieza de trabajo o en una pieza de información, el valor se agrega y se envía al siguiente proceso. El procesamiento aquí se refiere a modificar tal pieza de trabajo o pieza de información. La eliminación de muda en el procesamiento con frecuencia se puede lograr con una técnica de sentido común y bajo costo. Se puede evitar cierto desperdicio de procesamiento combinando operaciones.

2.3.1.4. Muda de espera

Muda de espera ocurre cuando las manos del operador están inactivas; cuando el trabajo de un operador se pone en espera debido a desequilibrios de línea, falta de piezas o tiempo de inactividad de la máquina; o cuando el operador simplemente está monitoreando una máquina cuando la máquina realiza un trabajo de valor agregado.

2.3.1.5. Muda de transporte

El transporte es una parte esencial de las operaciones, pero el traslado de materiales o productos no agrega ningún valor. Peor aún, el daño a menudo se produce durante el transporte. Dos procesos separados requieren transporte. Para eliminar la muda en esta área, cualquier proceso que esté físicamente distante de la línea principal, debe incorporarse a la línea, si es posible.

2.3.1.6. Muda de tiempo

El mal uso del tiempo resulta en estancamiento. Los materiales, productos, información y documentos se sientan en un lugar sin estancamiento, es decir sin muda.

2.3.1.7. Muda en el sector de servicios

Esta muda es mucho más frecuente en los sectores de servicios. Al eliminar los cuellos de botella del tiempo que no agregan valor antes mencionado, el sector de servicios debería ser capaz de lograr aumentos sustanciales en la eficiencia y la satisfacción del cliente. Como no cuesta nada, la eliminación de muda es una de las formas más fáciles para que una empresa mejore sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir al *gemba*, observar lo que está pasando, reconocer muda y tomar medidas para eliminarlo.

2.3.1.8. Removiendo la muda en el sector público

El Instituto *Kaizen* personalizó los principios de *gemba Kaizen* para un entorno del sector público. El modelo 4P para las reformas del sector público. El elemento de "participación de las personas" implica sensibilizar a la alta dirección y capacitar a los empleados para que se conviertan en campeones *Kaizen*. El segundo elemento, "mejora física del lugar de trabajo", utiliza métodos como 5S y gestión visual para transformar el lugar de trabajo mediante la exposición y eliminación de muda. El tercer elemento, "mejora de procesos", y el cuarto elemento, "revisión de políticas", se basan en la base sólida de los primeros dos elementos (Imai M. , *Gemba Kaizen*, 2012, pág. 110).

2.3.2. Método *Kaizen*

Para Masaaki Imai, *Kaizen* significa mejoramiento. Más aún, *Kaizen* significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de *Kaizen* supone que nuestra forma de vida —sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar— merece ser mejorada de manera constante.

2.3.3. 5's

Las cinco “S” son tomadas del *Kaizen*, Masaaki Imai, indica que el movimiento de 5's toma su nombre de cinco palabras japonesas que inician con s: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* y *shitsuke*. Como parte de la administración visual de un programa general, con frecuencia se colocan signos que repiten los pasos (Imai M. , La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001, pág. 92).

2.3.3.1. *Seiri*

Masaaki Imai indica como el *Seiri* el cual se reconoce en los lugares de trabajo:

- Trabajo en proceso
- Herramientas innecesarias
- Maquinaria no ocupada
- Productos defectuosos
- Papeles, documentos

Diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario (Imai M. , La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001).

2.3.3.2. *Seiton*

La palabra japonesa *seiton* significa que las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten. Un ingeniero mecánico estadounidense recuerda que pasaba horas buscando herramientas y partes cuando trabajaba en Cincinnati. Sólo después de que se unió a una compañía japonesa y vio la facilidad con que los trabajadores podían encontrar lo que necesitaban se dio cuenta del valor de "*seiton*" según Masaaki Imai (Imai M. , La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001).

2.3.3.3. *Seiso*

Significa Limpieza es mantener limpio el lugar de trabajo (Imai M. , La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001).

2.3.3.4. *Seiketsu*

Significa aseo personal, hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona (Imai M. , La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, 2001).

2.3.3.5. *Shitsuke*

Construir autodisciplina y hacer un hábito de involucrarse en 5's estableciendo estándares (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012).

2.3.4. Ciclo Deming (PHVA)

Según (Camisón, Cruz, & González, Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, 2006, pág. 875), el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Ishikawa, uno de los máximos expertos japoneses en calidad, afirmó que la esencia de la calidad total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta la consecución del objetivo (Galgano, Calidad Total. Díaz de Santos, 1993). Para él, el ciclo PDCA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados.

Según (Ishikawa, 1988) las etapas y los pasos del ciclo son:

1. Planificar (*Plan*)
 - Definir los objetivos
 - Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo
2. Hacer (*Do*)
 - Llevar a cabo la educación y la formación
 - Hacer el trabajo
3. Comprobar (*Check*)
 - Comprobar los resultados
4. Actuar (*Act*)
 - Aplicar una acción

Una vez aplicada la acción correctora (paso 4) el siguiente paso es volver a planificar para verificar si la acción correctora ha funcionado.

3. GESTIÓN POR PROCESOS: SITUACIÓN ACTUAL

3.1. INVENTARIO DE LOS PROCESOS

Una vez aplicado el método de observación y deductivo en el área técnica de la unidad administrativa provincial de la ANT Santo Domingo se han podido distinguir los siguientes procesos los cuales se detallan en la tabla 2 inventario de procesos:

Tabla 2 *Inventario de procesos.*

Área: información				
Ítem	Proceso/Sub proceso	Nombre del trámite	Cant	Marco legal
1	Atención al usuario.	Información	976	Ley y Reglamento a la LOTTSV, Resolución Nro. 117-DIR-2015- ANT
2	Recepción documental.	Recepción	1401	
Área: área técnica				
Ítem	Proceso/Sub proceso	Nombre del trámite	Cant	Marco legal
1	Emisión de títulos habilitantes.	Cambio de socio - habilitación de vehículo. Cambio de socio. Cambio de socio-vehículo. Cambio de vehículo. Habilitación. Des habilitación. Desvinculación del socio-unidad.	215	Ley y Reglamento a la LOTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT. Resolución Nro. 117-DIR-2015- ANT
2	Elaboración de estudios de transporte.	Estados de rutas y frecuencias.	3	Ley y Reglamento a la LOTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT.
3	Ejecuta y coordina operativos de control.	Operativos de control.	56	
4	Emisión de informes técnicos previos a la obtención del título habilitante.	Informes sobre la constitución jurídica, incremento de cupo, permiso de operación de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre, cuenta propia, en el ámbito de sus competencias	347	Ley y Reglamento a la LOTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT. Resolución Nro. 117-DIR-2015- ANT, Ley de Compañías y su reglamento.
5	Auditorías de control a operadoras	Auditorías provinciales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que fiscalicen los plazos y ejecución presupuestaria de los proyectos y estudios, en el momento que considere oportuno.	66	Ley y Reglamento a la LOTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT.
6	Proyectos de mejora de transporte tránsito y seguridad vial.	Proyectos de transporte.	5	

Tabla 2 Continuación

Área: jurídica				
Ítem	Proceso/Sub proceso	Nombre del trámite	Cant	Marco legal
1	Informes de patrocinio judicial y constitucional.	Informes jurídicos.	2	Constitución de la República, Ley y Reglamento a la LOTTTSV.
2	Informe de factibilidad para la constitución jurídica, incremento de cupo o permiso de operación de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre o cuenta propia en el ámbito de sus competencias.	Resolución de constitución jurídica, incremento de cupo, permiso de operación y cuenta propia.	347	Ley y reglamento a la Ley de Compañías; Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT, Resolución Nro. 117-DIR-2015-ANT
3	Criterios y pronunciamientos legales.	Criterios legales.	393	Constitución de la República, Ley y reglamento a la Ley de Compañías; Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT.
4	Proyectos de convenios relacionados con el transporte.	Convenios	2	
ÁREA: DIRECCIÓN				
Ítem	Proceso/Sub proceso	Nombre del trámite	Cant	Marco legal
1	Autorización de títulos habilitantes.	Títulos habilitantes	562	Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT.
2	Representar a la ANT en la provincia.	Representación	Indeterminada	Resolución Nro. 117-DIR-2015-ANT, Resolución Nro. 125-DIR-2014-ANT
3	Supervisar la regularización de la actividad operativa y de los servicios de transporte que fueron delegadas a los GAD'S Municipales.	Supervisión GAD'S Municipales	13	COOTAD, Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT, Resolución Nro. 035-DIR-2016-ANT
4	Coordinar con las oficinas de atención al usuario.	Coordinación de áreas.	Indeterminada	Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT.
5	Supervisar el funcionamiento, operación y control de instalaciones de uso obligatorio para las empresas operadoras de los servicios de transporte utilizados por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas.	Supervisión de operadoras de transporte.	66	
ÁREA: SECRETARÍA				
Ítem	Proceso/Sub proceso	Nombre del trámite	Cant	Marco legal
1	Gestión documental.	Recepción y despacho de documentos.	1589	Ley y Reglamento a la LOTTTSV, Resolución Nro. 117-DIR-2015-ANT

Fuente: Documentos de la Unidad Administrativa Provincial de la ANT Santo Domingo.

Mediante la observación se determinaron los diferentes tipos de procesos que realiza el área técnica y las áreas con las que tiene relación; mediante la recopilación de información tomada durante el periodo de estudio se establecieron las cantidades realizadas por cada proceso de acuerdo al área; a partir de este análisis y con el fin de realizar una investigación más exhaustiva para la aplicación de la calidad se tomará únicamente los procesos con más relevancia del área técnica y que tienen relación con la satisfacción del usuario, los cuales son los títulos habilitantes.

3.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

Una vez determinados los principales procesos del área técnica relacionados con la satisfacción al usuario, se ha procedido a caracterizarlos desde el inicio del proceso hasta el despacho final de acuerdo a cada área conforme lo indica las tablas Nro. 3-7.

Tabla 3 Caracterización del proceso en información.

PROCESO: Recepción.					
ÁREA RESPONSABLE: Información.					
OBJETIVO: Revisar previo a la recepción de la documentación.					
ALCANCE: Receptar la documentación para pasar al área técnica.					
USUARIO	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	USUARIO
Entrega la documentación	Cambio de socio - habilitación de vehículo.	Preimpresión de formularios para otorgar a los usuarios.	Receptar la documentación de acuerdo al formulario y tipo de trámite	Recepción de la documentación.	Recibido del trámite con firma, fecha y hora de recepción.
	Cambio de socio	Impresión de papeles con los costos establecidos por trámite			
	Cambio de socio-vehículo.				
	Cambio de vehículo.	VERIFICAR	ACTUAR		
	Habilitación.	Validar la información.	Devolver la documentación.		
	Deshabilitación				
	Desvinculación de socio-unidad	Validar el depósito.	Registrar el ingreso		
	Constitución jurídica				
	Incremento de cupo				
	Permiso de operación.				
Cuenta Propia					
TALENTO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Técnico de información			Computadora, sello y esfera.		
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA			REQUISITOS LEGALES		
Pago realizado en la entidad financiera			Formulario de ingreso.		
INDICADORES					
NOMBRE	RELACIÓN MATEMÁTICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FRECUENCIA DE REPORTE	OBJETIVO
Trámites ingresados	Trámites ingresados/Personas atendidas	Técnico en información	Semanal	Mensual	Incrementar el número de ingresos.

Fuente: Investigación de campo.

Tabla 4 Caracterización del proceso en el área técnica.

PROCESO: Emisión de títulos habilitantes.					
ÁREA RESPONSABLE: Área técnica.					
OBJETIVO: Revisar la documentación y elaborar el título habilitante/Revisar la documentación y elaborar el informe técnico para la resolución del título habilitante.					
ALCANCE: Emitir el título habilitante para la ejecución de la actividad de transporte/Informe técnico para la elaboración del título habilitante por jurídico/ Emitir el informe técnico previo al informe jurídico y posterior emisión del título habilitante.					
INFORMACIÓN	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	SIGUIENTE ÁREA
Entrega la documentación con el formulario y el pago	Cambio de socio - habilitación de vehículo.	Distribuye y organiza el tiempo y las tareas a ejecutar durante la jornada.	Revisa la documentación recibida.	Título habilitante o informe solicitando documentación faltante o devolviendo el trámite.	Remite el título habilitante a la Dirección para la autorización; o remite el informe técnico para solicitud de documentación faltante o devolución del trámite.
	Cambio de socio		Actualiza conocimientos mediante la revisión de resoluciones.		
	Cambio de socio-vehículo.				
	Cambio de vehículo.	VERIFICAR	ACTUAR	Informe técnico	Informe técnico que sirve como base para la elaboración del título habilitante en el área jurídica.
	Habilitación.	Verifica que la documentación recibida sea la detallada en el formulario.	Elabora el título habilitante, informe técnico o memorando de devolución de la documentación.		
	Deshabilitación				
	Desvinculación de socio-unidad	Valida la información recibida en las páginas institucionales que correspondan.	Realiza solicitud vía telefónica de documentación faltante a los usuarios.		
	Constitución jurídica				
	Incremento de cupo				
	Permiso de operación.				
Cuenta Propia					
TALENTO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Analista de gestión y control de los servicios del transporte terrestre provincial.			Computadora, impresora e internet.		
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA			REQUISITOS LEGALES		
Título habilitante/Informe técnico			Formulario de ingreso y el comprobante de pago.		
INDICADORES					
NOMBRE	RELACIÓN MATEMÁTICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FRECUENCIA DE REPORTE	OBJETIVO
Títulos habilitantes despachados	Trámites ingresados/Trámites despachados	Analista de gestión y control de los servicios del transporte terrestre provincial.	Mensual	Mensual	Incrementar los trámites despachados.
Informes técnicos emitidos					
Documentos devueltos	Trámites ingresados/Trámites devueltos.			Mensual	Disminuir los trámites devueltos.

Fuente: Investigación de campo.

Tabla 5 Caracterización del proceso en jurídico.

PROCESO: Informe de factibilidad para la constitución jurídica, incremento de cupo o permiso de operación de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre; o cuenta propia en el ámbito de sus competencias.					
ÁREA RESPONSABLE: Área Jurídica.					
OBJETIVO: Revisar la documentación y la resolución que constituye el título habilitante.					
ALCANCE: Emitir resolución jurídica que constituye el título habilitante.					
ÁREA TÉCNICA	ENTRADAS	PLANIFICAR	HACER	SALIDAS	SIGUIENTE ÁREA
Entrega la documentación con el informe técnico	Constitución jurídica	Distribución de tiempos y tareas.	Recibe el informe técnico y lo revisa	Resolución jurídica o informe jurídico para devolución del trámite.	Resolución jurídica para autorización de la dirección o Informe jurídico para devolución.
	Incremento de cupo	VERIFICAR	ACTUAR		
	Permiso de operación.	Valida la documentación ingresada.	Elabora la resolución.		
	Cuenta Propia	Compara los documentos con lo detallado en el informe técnico.	Elabora memorando de devolución del trámite.		
TALENTO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Asesor jurídico			Computadora, impresora e internet.		
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA			REQUISITOS LEGALES		
Informe técnico y resolución.			Formulario de ingreso, el comprobante de pago e informe técnico.		
INDICADORES					
NOMBRE	RELACIÓN MATEMÁTICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FRECUENCIA DE REPORTE	OBJETIVO
Resoluciones	Trámites ingresados/Resoluciones emitidas	Asesor jurídico	Mensual	Mensual	Incrementar las resoluciones emitidas.
Documentos devueltos	Trámites ingresados/Trámites devueltos.				Disminuir los trámites devueltos.

Fuente: Investigación de campo.

Tabla 6 Caracterización del proceso en dirección.

PROCESO: Autorización de títulos habilitantes.					
ÁREA RESPONSABLE: Dirección.					
OBJETIVO: Revisar la documentación y autorizar el título habilitante.					
ALCANCE: Autorizar el título habilitante previo a la entrega al usuario.					
ÁREA TÉCNICA	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	SIGUIENTE ÁREA
Entrega la documentación con el título habilitante.	Cambio de socio - habilitación de vehículo.	Distribuye el tiempo de oficina para la validación de títulos habilitantes.	Revisa la documentación.	Título habilitante autorizado u oficio.	Remite el título habilitante u oficio para entrega al usuario.
	Cambio de socio		Revisa el título habilitante o la resolución.		
	Cambio de socio-vehículo.	VERIFICAR	ACTUAR	Resolución autorizada u oficio.	Resolución u oficio para entrega al usuario.
	Cambio de vehículo.				
	Habilitación.	Revisa que la documentación, el informe técnico, la resolución o el informe jurídico, tengan coherencia.	Autoriza la resolución o firma el oficio solicitando documentación faltante o devolviendo el trámite.		
	Deshabilitación				
	Desvinculación de socio-unidad				
	Constitución jurídica				
	Incremento de cupo				
	Permiso de operación.				
Cuenta Propia					

TALENTO HUMANO		RECURSOS FÍSICOS	
Director Provincial		Sello y esfero.	
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA		REQUISITOS LEGALES	
Título habilitante/Informe técnico, resolución o informe jurídico.		Formulario de ingreso, título habilitante y nombramiento del director que lo faculta para la legalización de títulos habilitantes.	

INDICADORES					
NOMBRE	RELACIÓN MATEMÁTICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FRECUENCIA DE REPORTE	OBJETIVO
Títulos habilitantes autorizados	Trámites recibidos/Trámites autorizados	Director provincial	Mensual	Mensual	Incrementar los trámites autorizados
Resoluciones autorizadas	Trámites recibidos/Resoluciones autorizadas.			Mensual	Incrementar las resoluciones.
Trámites devueltos por errores.	Trámites recibidos/Trámites devueltos.			Mensual	Disminuir los trámites devueltos.

Fuente: Investigación de campo.

Tabla 7 Caracterización del proceso en secretaría.

PROCESO: Despacho de documentos.					
ÁREA RESPONSABLE: Secretaría.					
OBJETIVO: Entregar el título habilitante al usuario/Entregar la resolución u oficio al usuario.					
ALCANCE: Despachar los títulos habilitantes al usuario final y solicitar información faltante.					
DIRECCIÓN	ENTRADAS	PLANEAR	HACER	SALIDAS	SIGUIENTE ÁREA
Entrega la documentación con el título habilitante autorizado o solicita documentación faltante.	Cambio de socio - habilitación de vehículo.	Planificación de distribución de tiempos y tareas. Listado de direcciones de compañías de transporte.	Verifica la documentación elabora la guía para el despacho documental.	Título habilitante autorizado u oficio.	Remite el título habilitante u oficio para entrega al usuario.
	Cambio de socio				
	Cambio de socio-vehículo.	VERIFICAR	ACTUAR		
	Cambio de vehículo.				
	Habilitación.	Compara los documentos ingresados por el usuario con el título habilitante emitido por la institución.	Remite el título habilitante por medio de correos del Ecuador.		
	Deshabilitación				
	Desvinculación de socio-unidad				
	Constitución jurídica				
	Incremento de cupo				
	Permiso de operación.				
Cuenta Propia		Devuelve el trámite por error en el proceso.	Resolución autorizada u oficio.	Remite la resolución u oficio para entrega al usuario.	
TALENTO HUMANO			RECURSOS FÍSICOS		
Secretaria provincial			Computador.		
DOCUMENTACIÓN ASOCIADA			REQUISITOS LEGALES		
Título habilitante o informe técnico/Resolución, informe técnico o informe jurídico.			Formulario de ingreso, título habilitante o informe técnico/Formulario de ingreso, resolución, informe técnico o informe jurídico.		
INDICADORES					
NOMBRE	RELACIÓN MATEMÁTICA	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FRECUENCIA DE REPORTE	OBJETIVO
Títulos habilitantes despachados	Títulos habilitantes recibidos/Títulos habilitantes despachados.	Secretaría provincial	Mensual	Mensual	Conocer el número de títulos habilitantes despachados.
Resoluciones despachadas	Resoluciones recibidas/Resoluciones despachadas.			Mensual	Conocer el número de resoluciones despachados.
Oficios de solicitud de documentación despachados	Informes técnicos recibidos/Oficios de solicitud de documentos despachados.			Mensual	Conocer el número de oficios por documentación faltante despachados.
Oficios de devolución de trámites despachados	Informes técnicos recibidos/Oficios de devolución despachados.			Mensual	Conocer el número de oficios por devolución de trámites despachados.

Fuente: Investigación de campo.

3.3. MODELAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

3.3.1. Modelamiento

Con el fin de facilitar la interrelación de los procesos se ha procedido a modelar cada uno con la relación entre las áreas que intervienen en cada uno de los procesos de acuerdo a la figura 7:

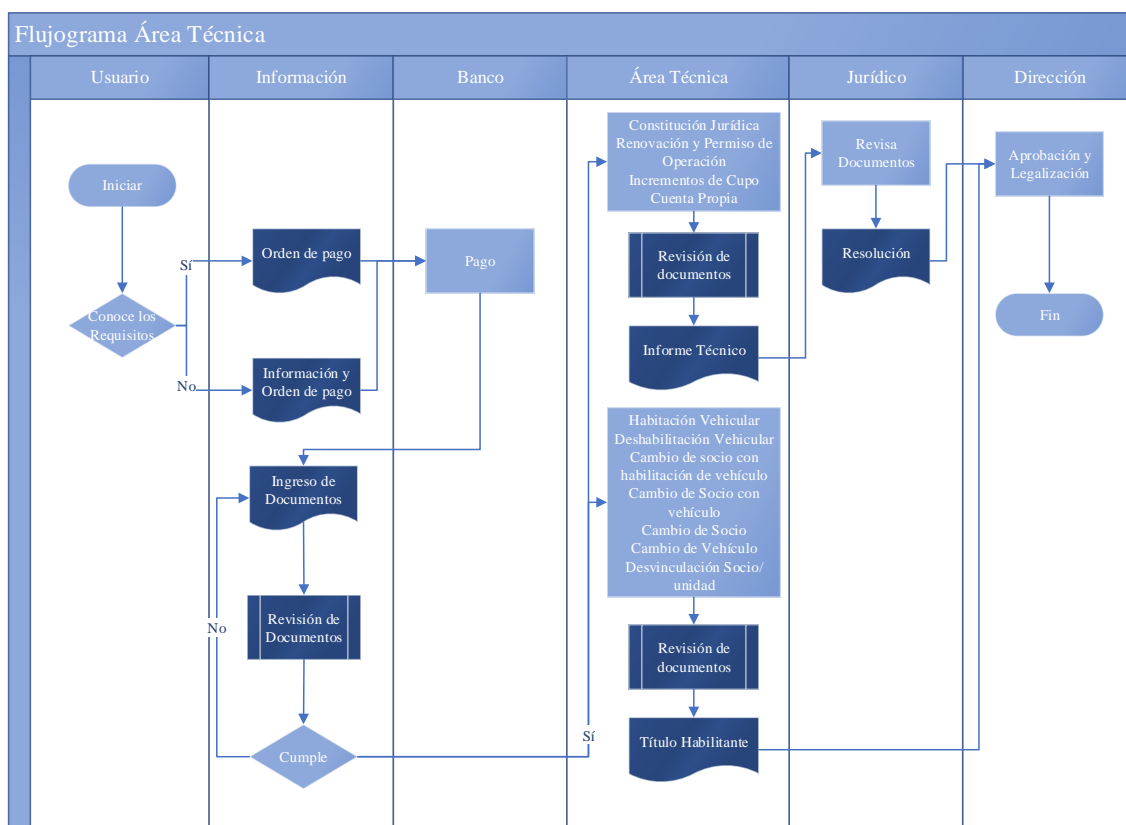


Figura 7. Modelamiento de los procesos y su interrelación con otras áreas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Documentación de los procesos.

De acuerdo a la resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT los documentos a presentar en cada proceso son los siguientes:

3.3.2.1. Requisitos para el informe de factibilidad previo a la constitución jurídica

La LOTTTSV, determina como requisito previo a la constitución jurídica de una operadora para desempeñar la actividad de transporte público o comercial la obtención el informe de factibilidad ante la autoridad competente (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 7)

Requisitos:

1. Formulario de solicitud.
2. Minuta de constitución jurídica de la operadora de transporte, la cual debe especificar (razón social, socios, capital social, aportes, administración, objeto exclusivo).
3. Reserva de nombre emitida por la entidad competente. (Superintendencia de Compañías).
4. Acta de nombramiento provisional del representante legal (original).
5. Archivo electrónico con la nómina de socios o accionistas en donde conste los nombres y apellidos completos, números de cédulas y correos electrónicos.
6. Certificado de cada socio, no pertenecer a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional e historia laboral del IESS
7. Comprobante de pago del costo de servicio: (Costo: USD 145,00 constitución jurídica; (LOTTTSV: Art. 29 Núm. 7; Art. 20 Num.9-Num. 11); Resolución N.º 003-DIR-2017-ANT (Tarifario 2017)

3.3.2.2. Requisitos para la renovación del permiso de operación

El permiso de operación es el título habilitante mediante el cual el Estado autoriza a una persona jurídica, que cumple con los requisitos legales, la facultad de establecer la prestación de los servicios de transporte terrestre comercial de personas y/o bienes (Agencia

Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 8).

1. Certificado de revisión vehicular o revisión técnica vehicular.
2. Copias legibles de las matrículas de los vehículos que van a pertenecer a la operadora.
3. Nómina de los socios o accionistas otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, o por la Superintendencia de Compañías, según corresponda; hasta que se pueda validar en el sistema de la ANT.
4. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
5. Comprobante de pago del costo del servicio.
6. Formulario.

3.3.2.3. Requisitos para incremento de cupo

1. Certificado de revisión vehicular o factura de la casa comercial en caso de vehículos nuevos; o, la constatación emitida por la dirección de regulación de la ANT para vehículos iguales o menores al 2010, de conformidad con la resolución No.111-DIR-2014-ANT y sus modificatorias, o la resolución que estuviere vigente.
2. Matrícula o copia del contrato de compra venta notariado y registrado (en caso de existir).
3. Copia certificada de la factura emitida por la casa comercial o proforma (para vehículo nuevo).
4. Nómina de los socios o accionistas en donde consten nombres completos, número de cédula, tipo de licencia, correo electrónico y copia legible del certificado de votación actualizado de cada uno de los socios que ingresarían en el proceso.
5. Certificado de cada socio de no ser miembro de la fuerza pública en servicio activo, vigilante, autoridades o empleados civiles que

trabajen en los organismos relacionados con el tránsito y el transporte terrestre.

6. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
7. Comprobante de pago del costo del servicio.
8. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 10).

3.3.2.4. Requisitos para obtener la autorización de cuenta propia

1. Copia simple y legible del RUC actualizado en el que se verificará su actividad comercial bajo ningún concepto debe constar como actividad comercial el transporte terrestre público o comercial;
2. Para personas jurídicas se solicitará la copia del nombramiento del representante legal.
3. Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías, para personas jurídicas;
4. Registro único de MIPYMES vigente, otorgado por el Ministerio de Industrias y Productividad para las mieras, pequeñas y medianas empresas;
5. Para los artesanos se solicitará el Registro Único Artesanal vigente, emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad;
6. Reporte de compras y/o ventas de los últimos tres meses, que deberá contener el del registro de las facturas emitidas y guías de remisión que permitan verificar el tipo de productos que transportan o la prestación de servicio, los mismos que deben estar acorde con su actividad comercial. Se solicitará mínimo tres facturas de compra, venta y guías de remisión con el fin de verificar su actividad (Este requisito no aplica para empresas nuevas);
7. Flujograma o un procedimiento documentado del proceso productivo de la empresa en el que especifique el uso del vehículo;

8. Balance general del último periodo fiscal para determinar los movimientos y activos de la empresa (no aplica para empresas nuevas);
9. Pago correspondiente a la emisión de la autorización por cuenta propia constante en el tarifario de la ANT; Costo 30,00 USD (LOTTTSV. Art. 29 Num.7; Art. 20. Num. 9 - Num. 11); Resolution Nro. 109-DIR 2015-ANT (tarifario 2016)
10. Listado actualizado de la flota vehicular especificando el número de chasis (VIN) y para vehículos matriculados el número de la placa; y.
11. Demás documentación que se requiera inherente a las actividades comerciales exclusivas que forman parte del proceso productivo o servicios del solicitante, requeridos por la ANT.
12. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.3.2.5. Requisitos para la habilitación vehicular

1. Certificado de revisión vehicular o revisión técnica emitido por la autoridad competente; o, la constatación emitida por la dirección de regulación de la ANT para vehículos iguales o menores al 2010, de conformidad con la resolución No. 111-DIR-2014-ANT y sus modificatorias, o la resolución que estuviere vigente.
2. Copia del contrato de compra venta notariado y registrado en el SRI o copia certificada de la factura del vehículo emitida por la casa comercial (para vehículo nuevo).
3. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente, copia del certificado de votación vigente del socio.
4. Póliza del seguro del vehículo a ser habilitado (En transporte público).
5. Comprobante de pago del costo del servicio.

6. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.3.2.6. Requisitos para la deshabilitación vehicular

1. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
2. Comprobante de pago del costo del servicio.
3. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.3.2.7. Requisitos para el cambio de socio con habilitación de vehículo y cambio de socio con vehículo

1. Certificado de revisión vehicular o factura de la casa comercial en caso de vehículos nuevos; o, la constatación emitida por la dirección de regulación de la ANT para vehículos iguales o menores al 2010, de conformidad con la resolución No. 111-DIR-2014-ANT y sus modificatorias, o la resolución que estuviere vigente.
2. Certificado de cada socio de no ser miembro de la fuerza pública en servicio activo, vigilante, autoridades o empleados civiles que trabajen en los organismos relacionados con el tránsito y el transporte terrestre.
3. Copia de la matrícula del vehículo (en caso de ser el propietario el socio entrante), o copia del contrato de compra venta notariado y registrado en el SRI.
4. Acta de aceptación del nuevo socio, certificada por el secretario de la operadora de transporte (para cooperativas); y, para las compañías, nómina de accionistas emitido por la Superintendencia de Compañías, donde conste el socio.

5. Verificación de la resolución de deshabilitación del vehículo entrante (en caso de haber pertenecido al servicio público o comercial).
6. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
7. Póliza de seguro del vehículo a ser habilitado (En transporte público).
8. Comprobante de pago del costo de servicio.
9. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 11).

3.3.2.8. Requisitos para el cambio de socio

1. Acta de aceptación del nuevo socio certificada por el secretario de la operadora de transporte (para cooperativas), y en caso de compañías nómina del accionista emitido por la Superintendencia de Compañías.
2. Certificado de cada socio de no ser miembro de la fuerza pública en servicio activo, vigilante, autoridades o empleados civiles que trabajen en los organismos relacionados con el tránsito y el transporte terrestre.
3. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
4. Comprobante de pago del costo del servicio.
5. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.3.2.9. Requisitos para el cambio de vehículo

1. Certificado de revisión vehicular o factura de la casa comercial en caso de vehículos nuevos; o, la constatación emitida por la dirección de regulación de la ANT para vehículos iguales o menores al 2010, de conformidad con la resolución No. 111-DIR-

2014-ANT y sus modificatorias, o la resolución que estuviere vigente.

2. Copia del contrato de compra venta notariada y registrada en el SRI o copia certificada de la factura del vehículo emitida por la casa comercial (para vehículo nuevo).
3. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
4. Póliza de seguro del vehículo a ser habilitado (En transporte público).
5. Comprobante de pago del costo del servicio.
6. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.3.2.10. Requisitos para la desvinculación socio/unidad

1. Copia del certificado de chatarrización.
2. Acta de desvinculación de la compañía o cooperativa.
3. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.
4. Registro Único de Contribuyentes (RUC) vigente.
5. No debe tener deudas en la ANT /CTE/CFN.
6. Comprobante de pago del costo del servicio.
7. Formulario (Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2015, pág. 12).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Con el fin de obtener un punto de partida para conocer las principales mudas y reprocesos desde la óptica del usuario, para poder aplicar un modelo de mejora continua, se realizó una investigación de los registros de la institución para establecer la población total de unidades que pertenecen a compañías o cooperativas de

transporte la cual es de 2820 unidades de transporte y un total de 69 unidades pertenecen al servicio de cuenta propia; por lo tanto el total de la población de estudio es 2889 unidades sobre la cual se aplicó la fórmula de inferencias de proporciones para una población finita de datos:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza - 95% = 1.96

P= Probabilidad de aceptación (50%)

Q= Probabilidad de no aceptación (1-0.5) =0,5

N= Población

E= Error de muestreo = 5%

$$n = \frac{1.96^2 (0.50 \times 0.50) 2889}{0.05^2 (2889 - 1) + 1.96^2 (0.50 \times 0.50)} = 340$$

Aplicando la fórmula anteriormente descrita para el presente trabajo se realizaron 340 encuestas a la población de usuarios con unidades de transporte que han ejecutado trámites en el área técnica de la Unidad Administrativa Provincial de la ANT Santo Domingo de los Tsáchilas, con esto se obtendrá un punto de partida desde la valoración de la satisfacción del usuario final.

Es importante conocer el nivel de percepción de satisfacción de los representantes legales de las compañías y cooperativas de carga pesada, para ampliar el estudio de necesidades de mejora por lo tanto de acuerdo a los registros del área técnica, existen 105 operadoras de transporte, las cuales realizan tramites en la institución, por lo que no fue necesario aplicar una muestra ya que se realizaron encuestas al total de la población, es decir al total de operadoras que han realizado trámites durante el periodo de estudio en el área técnica.

Finalmente, se realizaron entrevistas a los funcionarios para conocer su percepción sobre los procesos, entorno laboral, tecnología y tiempo, con el fin de crear un bosquejo de las principales mudas que se encuentran en el proceso de títulos habilitantes, a las cuales se aplicará la mejora continua.

3.5. APLICACIÓN DE ENCUESTAS, TABULACIÓN, ANÁLISIS Y ENTREVISTA

3.5.1. Encuestas aplicadas a los usuarios

Considerando los antecedentes se ha procedido a la tabulación y presentación gráfica de los datos obtenidos mediante las encuestas, con el fin de conocer desde el punto de vista del usuario el nivel de satisfacción de los servicios recibidos por la Unidad Administrativa Provincial de la ANT Santo Domingo de acuerdo a lo siguiente:

1. ¿Qué tipo de trámite esta realizado, señale si es nuevo o reingreso?

Tabla 8 Trámites nuevos o reingresos

Variable	F. Nuevo	% Nuevo	F. Reingreso	% Reingreso	Total
Cambio de socio-habilitación de vehículo	0	0%	0	0%	0
Cambio de socio.	23	82%	5	18%	28
Cambio de socio-vehículo.	5	100%	0	0%	5
Cambio de vehículo	4	80%	1	20%	5
Habilitación	2	67%	1	33%	3
Deshabilitación	31	86%	5	14%	36
Desvinculación del socio-unidad	0	0%	0	0%	0
Constitución jurídica	4	67%	2	33%	6
Incremento de cupo	150	68%	72	32%	222
Permiso de operación	3	75%	1	25%	4
Cuenta propia	21	68%	10	32%	31
Total	243	71%	97	29%	340

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios.

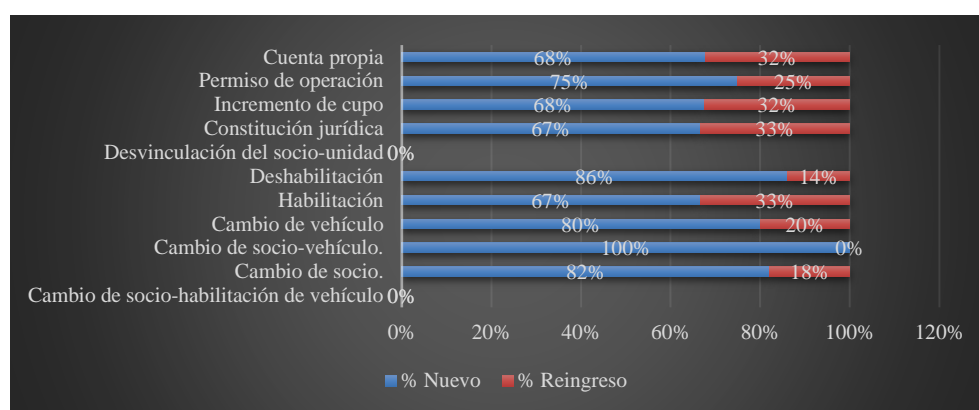


Figura 8 Trámites nuevos o reingresos

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios.

Análisis

De las encuestas aplicadas a los usuarios, 243 manifestaron que realizaron trámites nuevos, mientras que 97 indicaron que realizaron reingresos; de los cuales se puede determinar que los de mayor ingreso son los trámites de incremento de cupo y cuenta propia, mismos que también son de mayores reingresos, mientras que los trámites de cambio de socio-vehículo y deshabilitación presentan ingresos por primera vez y un mínimo de reingresos, de esta forma podemos determinar los principales trámites realizados en el área técnica y los de mayor afectación a los usuarios.

2. ¿En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea reingreso, por favor indique la razón por la cual está reingresando el trámite?

Tabla 9 Razón de los reingresos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Error en el documento recibido	32	33%
Trámite incorrecto	24	25%
Falta de documentación	28	29%
Devolución del trámite	7	7%
Otro	6	6%
Total	97	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

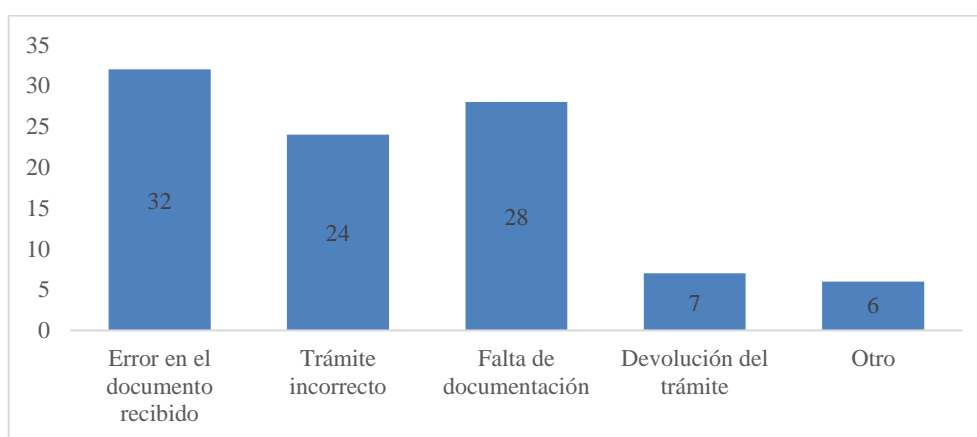


Figura 9 Razón de los reingresos

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

El 33% de los encuestados manifestaron que el principal motivo de los reingresos ha sido por error en el documento recibido, es decir ya obtienen el título habilitante y han tenido problemas con números de placa, motor, chasis, nombres, cédula o cualquier otro dato que consta en el título habilitante lo que provoca malestar en el usuario y reingresar el trámite para que sea corregido y emitido de forma correcta; el 29% manifiesta que ha tenido que reingresar el trámite por falta de documentación, esto indica que en información no se revisa correctamente la información, por tanto al llegar al área técnica y realizar el control previo de documentación se establecen documentos faltantes los cuales provocan que el usuario deba regresar a la institución a entregar la documentación faltante.

3. ¿En qué tiempo fue despachado su trámite?

Tabla 10 *Tiempo de despacho.*

Variable	F. - 10 Días	% - 10 días	F. 10 Días	% 10 días	F. + 10 Días	% + 10 días	Tot al
Cambio de socio-habilitación de vehículo	0	0%	0	0%	0	0%	0
Cambio de socio.	0	0%	5	18%	23	82%	28
Cambio de socio-vehículo.	0	0%	1	20%	4	80%	5
Cambio de vehículo	1	20%	1	20%	3	60%	5
Habilitación	0	0%	3	100%	0	0%	3
Deshabilitación	1	3%	10	28%	25	69%	36
Desvinculación del socio-unidad	0	0%	0	0%	0	0%	0
Cuenta propia	0	0%	5	16%	26	84%	31
Total	2	2%	25	23%	81	75%	108
Variable	F. - 45 Días	% - 45 Días	F. 45 Días	% 45 Días	F. + 45 Días	% + 45 Días	Tot al
Constitución jurídica	0	0%	2	33%	4	67%	6
Variable	F. - 60 Días	% - 60 Días	F. 60 Días	% 60 Días	F. + 60 Días	% + 60 Días	Tot al
Incremento de cupo	2	1%	70	32%	150	68%	222
Permiso de operación	0	0%	1	25%	3	75%	4
Total	2	1%	71	31%	153	68%	226

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Para la elaboración de esta pregunta se tomaron como base los tiempos establecidos por la institución mediante memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693 (figura 44 – 46 de los anexos) la herramienta de seguimiento denominada GPR (Gestión Por Resultados), en donde la propia entidad estableció tiempos para el despacho de títulos habilitantes de acuerdo a la complejidad de cada proceso.

Tabla 11 *Resumen de tiempo de despacho.*

Variable	% Anticipado	% En el tiempo	% Fuera del tiempo
Trámites de 10 días (Cambio de socio-habilitación de vehículo, Cambio de socio, Cambio de socio-vehículo, Cambio de vehículo, Habilitación, Deshabilitación, Desvinculación del socio-unidad y Cuenta propia)	2%	23%	75%
Trámites de 45 días (Constitución jurídica)	0%	33%	67%
Trámites de 60 días (Incremento de cupo y Permiso de operación)	1%	31%	68%

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

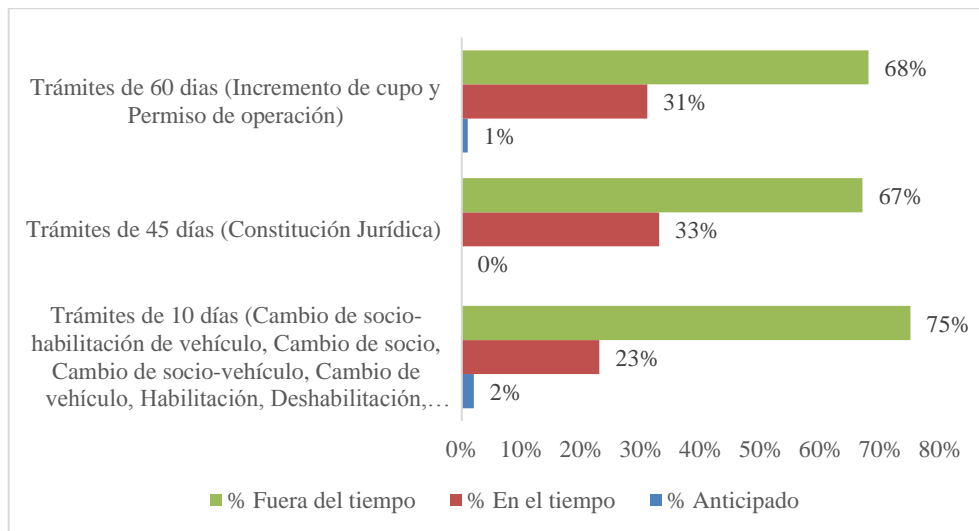


Figura 10 Tiempo de despacho.

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

Los usuarios encuestados manifiestan que la mayoría de trámites son realizados fuera del tiempo establecido por la entidad presentando porcentajes del 68% más de 10 días, 67% que incumplió el plazo de 45 días y 75% que superaron los 60 días, solo en los trámites de 60 días o 10 días los encuestados manifestaron que fueron despachados los trámites en menos del tiempo establecido con el 1% y 2% conforme se presenta en el figura Nro. 10, otros usuarios manifestaron que sus trámites fueron despachados dentro del plazo

4. ¿En qué área considera usted que su trámite se demoró?

Tabla 12 Área en la que se demoró el trámite.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Área técnica	102	35%
Jurídico	91	31%
Dirección	67	23%
No aplica	46	14%
Secretaría	29	10%
Información	5	2%
Total	340	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

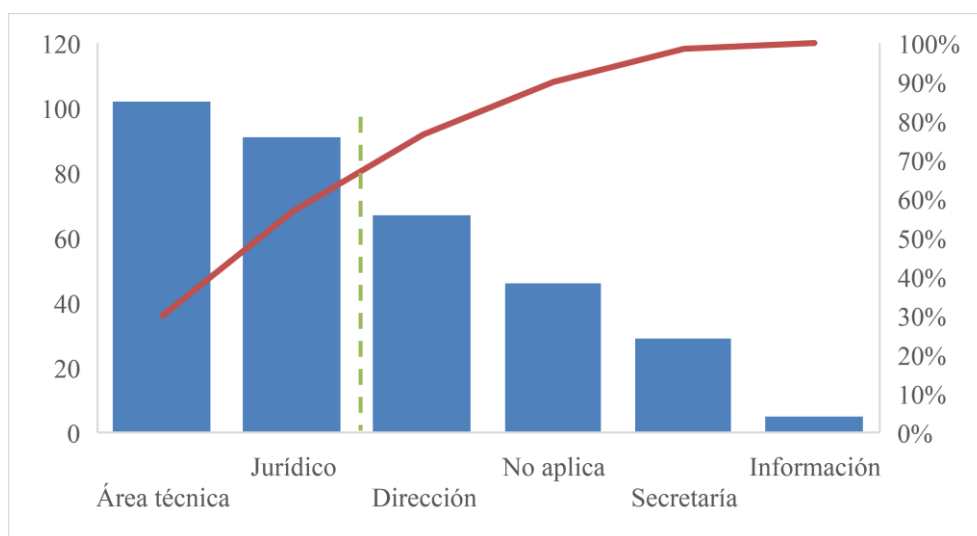


Figura 11 Área en la que se demoró el trámite.

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

En cuanto al aspecto demora en los trámites se evidencia que el 35% de los trámites se repasan en el área técnica, seguido por el 31% en jurídico, lo cual evidencia la necesidad de aplicar el mejoramiento de la calidad al servicio del usuario en el área técnica con el fin de cumplir los plazos establecidos por la institución y agilizar el proceso para la obtención del título habilitante.

5. ¿Cómo ha afectado a usted la demora en su trámite? (Elija una).

Tabla 13 *Afectación al usuario.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Multas	58	19%
Pagos en exceso	90	30%
Pérdida de contratos	52	17%
Demora en la matriculación	55	18%
Documentos caducados	45	15%
No se vio afectado	40	12%
Total	340	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

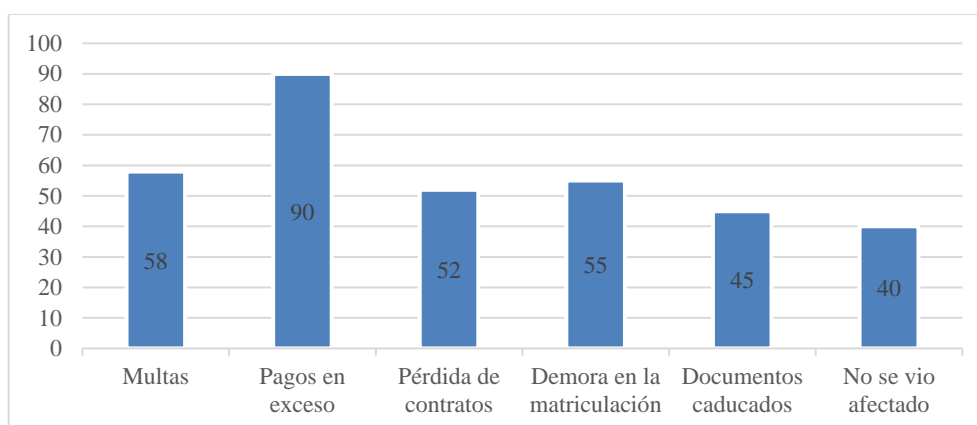


Figura 12 *Afectación al usuario.*

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

El 30% de usuarios manifestaron que se han visto afectados, porque ha tenido que realizar pagos en exceso, puesto que han incurrido en coimas con el fin de poder ejercer su actividad económica sin contar con el título habilitante; un 19% manifiesta que se ha visto afectado por el pago de multas por realizar sus actividades económicas de forma ilegal; un 18% indica que se ha demorado en la matriculación lo que genera multas, pagos en exceso; 17% indica que ha perdido contratos puesto que para realizarlos necesita el título habilitante que lo califique como servicio público, lo que afecta la economía de la matriz productiva del país, finalmente el 15% indicó que se le ha caducado la documentación ingresada para el trámite dentro de la institución por ende ha tenido que ingresar la documentación nuevamente generando malestar al usuario que deja de realizar sus actividades para realizar el trámite.

6. ¿Califique su nivel de satisfacción?

Tabla 14 *Niveles de satisfacción.*

Variable	F. Bueno (5)	% Bueno	F. Regular (3)	% Regular	F. Malo (1)	% Malo	Total
Trato y amabilidad	98	29%	124	36%	118	35%	340
Agilidad en la atención	87	26%	112	33%	141	41%	340
Rapidez y eficacia	39	11%	64	19%	237	70%	340
Información acorde a sus necesidades	48	14%	134	39%	158	46%	340

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

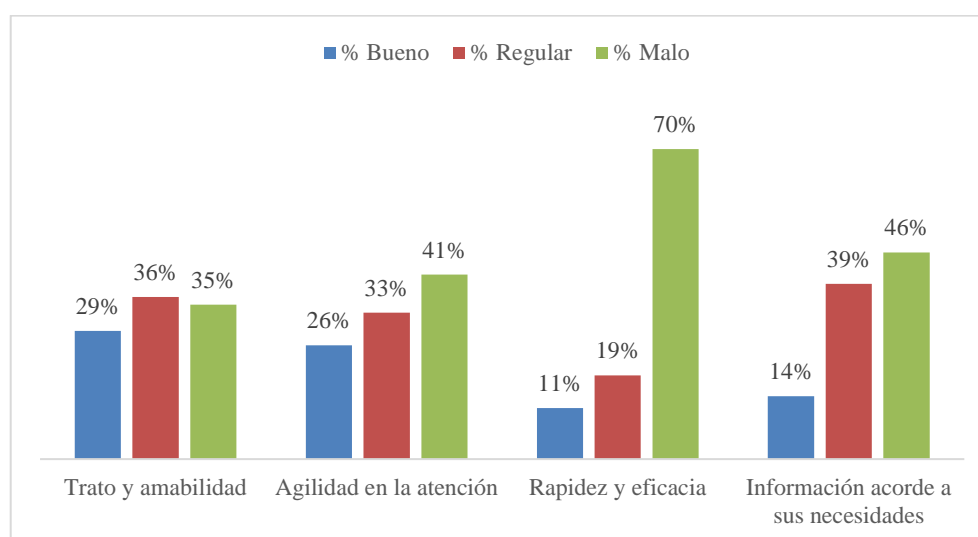


Figura 13 *Niveles de satisfacción.*

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

Conforme las encuestas aplicadas el 36% de los usuarios califican como regular el trato y la amabilidad recibida; un 41% manifiesta que la agilidad en la atención es mala; en cuanto a la rapidez y eficacia el 70% de los usuarios calificó como mala, finalmente el 46% de los usuarios indican que la información recibida no es acorde a sus necesidades por lo que fue calificada como mala.

3.5.2. Encuestas aplicadas a las operadoras de transporte

La Unidad Administrativa de la ANT de Santo Domingo tiene bajo su responsabilidad emitir títulos habilitantes de la modalidad de carga pesada, por lo tanto, es importante conocer el punto de vista de los representantes de las compañías o cooperativas de carga pesada para tener una idea generalizada e identificar los reprocesos que más se repiten en los trámites realizados en el área técnica, los resultados son los siguientes:

1. De los trámites realizados por su operadora, ¿cuáles le han presentado mayor dificultad? (Elija uno)

Tabla 15 *Trámites con mayor dificultad.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cambio de socio-habilitación de vehículo	0	0%
Cambio de socio-vehículo.	0	0%
Desvinculación del socio-unidad	0	0%
Constitución jurídica	4	4%
Cambio de socio.	5	5%
Deshabilitación	5	5%
Cambio de vehículo	6	6%
Habilitación	6	6%
Permiso de operación	7	7%
Incremento de cupo	72	69%
Total	105	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

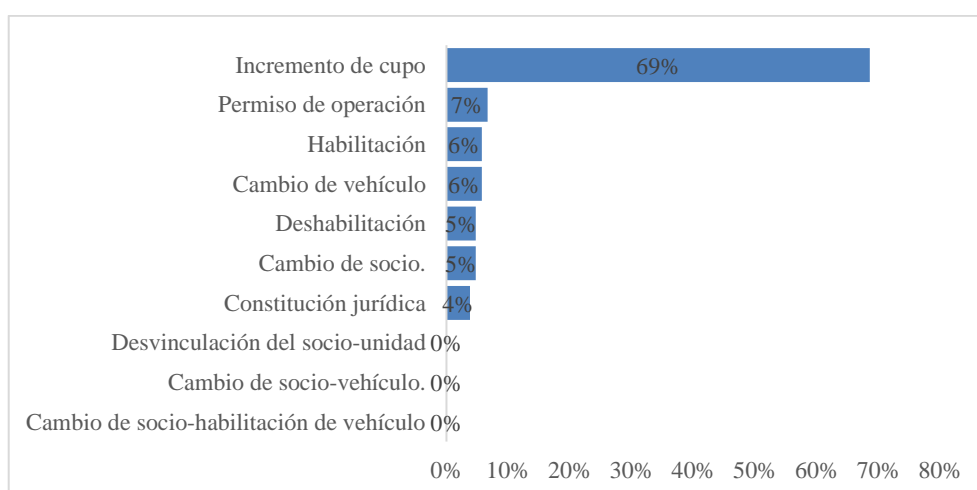


Figura 14 *Trámites con mayor dificultad.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

De las encuestas realizadas a las operadoras de transporte el 69% manifestó que el trámite con mayor dificultad es el de incremento de cupo, puesto que tiene dos etapas en el área técnica y en jurídico.

2. ¿De los trámites con mayor dificultad, cuántas veces ha tenido que regresar a la Agencia de Tránsito para solventarlos?

Tabla 16 *Frecuencia de retorno a la institución.*

Variable	F. Una	% Una	F. Dos	% Dos	F. Tres o mas	% Tres o mas	Total
Cambio de socio-habilitación de vehículo	0	0%	0	0%	0	0%	0
Cambio de socio.	2	40%	3	60%	0	0%	5
Cambio de socio-vehículo.	0	0%	0	0%	0	0%	0
Cambio de vehículo	2	33%	1	17%	3	50%	6
Habilitación	3	50%	2	33%	1	17%	6
Deshabilitación	3	60%	1	20%	1	20%	5
Desvinculación del socio-unidad	0	0%	0	0%	0	0%	0
Constitución jurídica	0	0%	0	0%	4	100%	4
Incremento de cupo	3	4%	24	33%	45	63%	72
Permiso de operación	0	0%	0	0%	7	100%	7
Total	13	188%	31	163%	61	349%	105

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

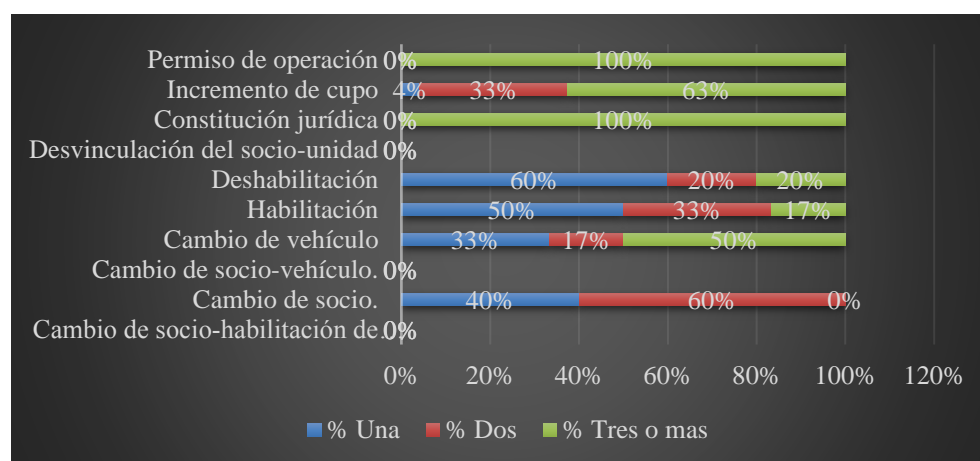


Figura 15 *Frecuencia de retorno a la institución.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 100% de las operadoras indican que han tenido que regresar más de tres veces a la institución por trámites de constitución jurídica y permiso de operación, por incremento de cupo el 63% indican que han tenido que regresar más de tres veces de igual forma un 50% por trámites de cambio de vehículo; esto se correlaciona con la encuesta realizada a los usuarios en donde manifiestan que deben reingresar a la institución los trámites ingresados por diferentes circunstancias; el 60% de los encuestados han regresado dos veces

para dar seguimiento al trámite de cambio de socio; mientras que los porcentajes del 60% por deshabilitación, 50% por habilitación, 33% por cambio de vehículos y 40% por cambio de socio, ha sido porque los usuarios han tenido que regresar una vez a la institución; esto genera una pérdida de tiempo y recursos, puesto que deben designar a una persona para que este en la Dirección Provincial dando el seguimiento a los trámites.

3. ¿Cuál es la razón principal por la que ha tenido dificultades?

Tabla 17 *Causas de las dificultades.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de información	9	9%
Incorrecta verificación de documentos ingresados	19	18%
Error en el título habilitante emitido por la ANT	27	26%
Caducidad de documentos ingresados	12	11%
Tiempos de atención de los tramites ingresados	38	36%
Total	105	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

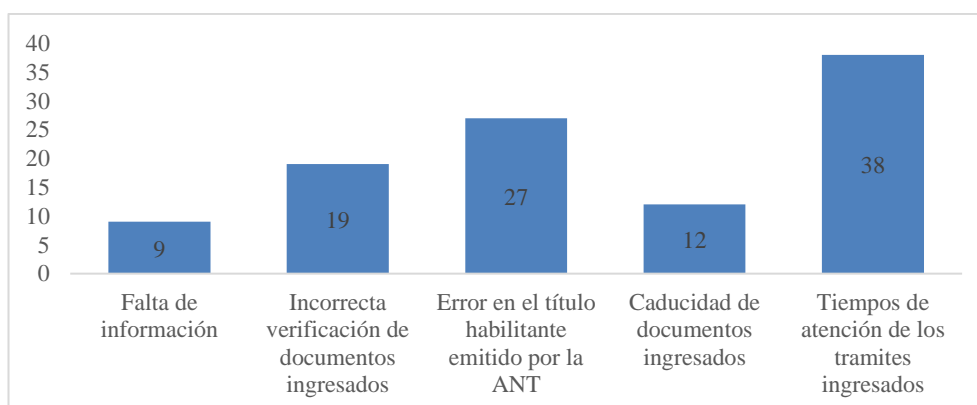


Figura 16 *Causas de las dificultades.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

De acuerdo a las operadoras de carga pesada, una de las principales razones por las que han tenido dificultades ha sido por los tiempos de atención de los trámites ingresados ocupando un 36%; mientras que el 26% es por errores en el título habilitante emitido por la ANT; el 18% es por la incorrecta verificación de los documentos ingresados, esto denota la falta de interés del área de información por revisar que los documentos sean los correctos,

además deja en evidencia que existe una falta de agilidad en la ejecución del proceso de títulos habilitantes lo que ha ocasionado inconvenientes y molestias a las operadoras de transporte.

4. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención de cada trámite?

Tabla 18 *Tiempos de atención por trámite.*

Variable	F. - 10 Días	% - 10 Días	F. 10 Días	% 10 Días	F. + 10 Días	% + 10 Días	Tot al
Cambio de socio-habilitación de vehículo	10	10%	87	83%	8	8%	105
Cambio de socio.	2	2%	38	36%	65	62%	105
Cambio de socio-vehículo.	12	11%	67	64%	26	25%	105
Cambio de vehículo	1	1%	33	31%	71	68%	105
Habilitación	0	0%	30	29%	75	71%	105
Deshabilitación	6	6%	47	45%	52	50%	105
Desvinculación del socio-unidad	17	16%	52	50%	36	34%	105
Total	48	7%	354	48%	333	45%	735
Variable	F. - 45 Días	% - 45 Días	F. 45 Días	% 45 Días	F. + 45 Días	% + 45 Días	Tot al
Constitución jurídica	6	6%	33	31%	66	63%	105
Variable	F. - 60 Días	% - 60 Días	F. 60 Días	% 60 Días	F. + 60 Días	% + 60 Días	Tot al
Incremento de cupo	3	3%	23	22%	79	75%	105
Permiso de operación	4	4%	43	41%	58	55%	105
Total	7	3%	66	31%	137	65%	210

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Tabla 19 *Resumen de tiempos de atención por trámite.*

Variable	% Anticipado	% En el tiempo	% Fuera del tiempo
Trámites de 10 días (Cambio de socio-habilitación de vehículo, Cambio de socio, Cambio de socio-vehículo, Cambio de vehículo, Habilitación, Deshabilitación y Desvinculación del socio-unidad)	7%	48%	45%
Trámites de 45 días (Constitución jurídica)	6%	31%	63%
Trámites de 60 días (Incremento de cupo y Permiso de operación)	3%	31%	65%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

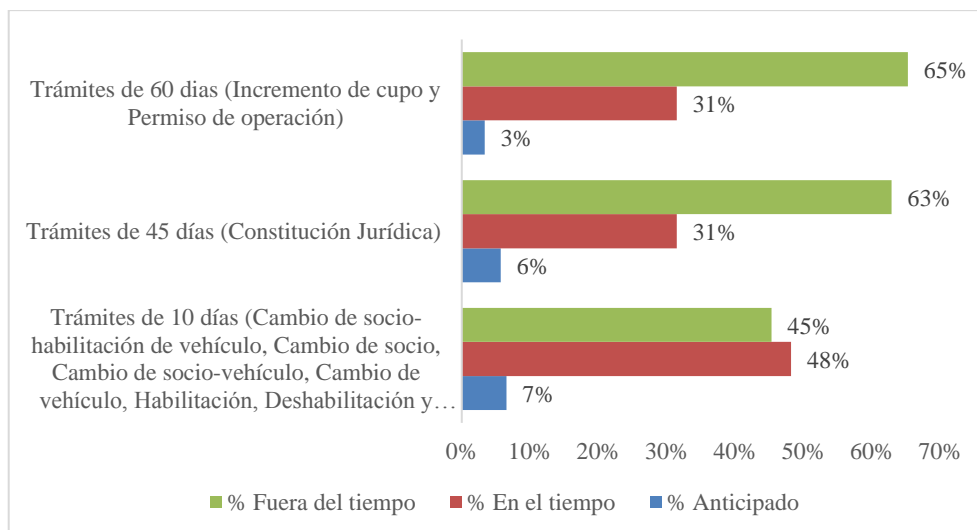


Figura 17 Resumen de tiempos de atención por trámite.

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

De los trámites que tienen plazo de 60 días el 65% de los encuestados manifestaron que fueron ejecutados fuera del plazo, el 31% indicó que se realizaron en el tiempo y el 3% reveló que fue realizado anticipadamente; mientras que los trámites de ejecución de 45 días, el 63% de las operadoras indicó que se realizó fuera del tiempo establecido, el 31% indicó que fue en el tiempo y el 6% que fue anticipado; y de los trámites con plazo de 10 días el 45% manifestó que superó el plazo, el 48% indica que fueron realizados en el tiempo y el 7% que fue realizado de forma anticipada. Estos resultados tienen coherencia con lo expuesto en las encuestas realizadas a los usuarios, es decir que la perspectiva sobre la responsabilidad de la ANT sobre el cumplimiento de plazos establecidos no se cumple y genera inconvenientes e insatisfacción tanto a los usuarios como a las operadoras de transporte.

5. ¿En qué área considera usted que los trámites se demoran?

Tabla 20 Retrasos de trámites según el área.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Información	0	0%
Área técnica	47	45%
Jurídico	37	35%
Dirección	11	10%
Secretaría	10	10%
Total	105	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

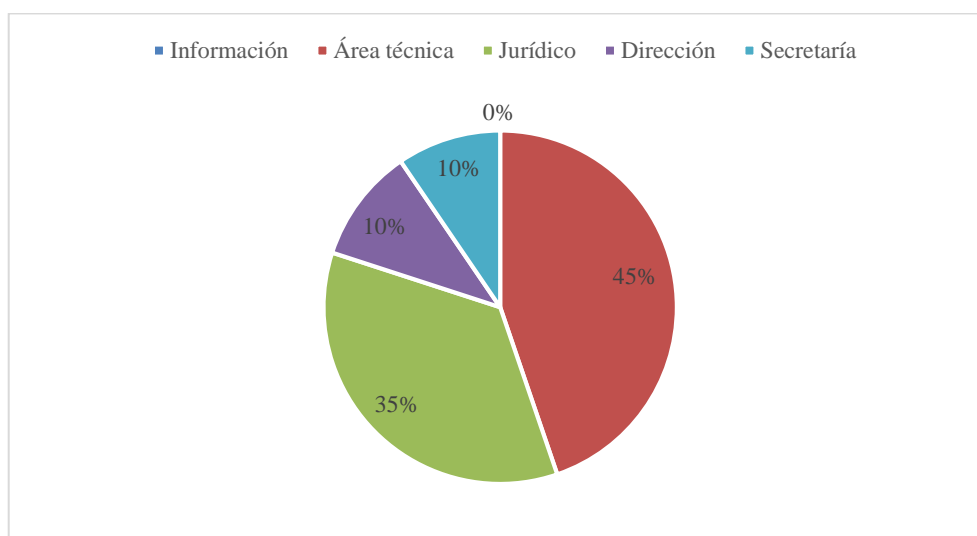


Figura 18 Retrasos de trámites según el área.

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

Según la aplicación de las encuestas el 45% de las operadoras manifiestan que los trámites se demoran en el área técnica, mientras que el 35% indica que es en jurídico y el 10% indica que es en dirección y secretaría, nuevamente se confirma lo indicado por los usuarios, en el área técnica es en donde se presentan el mayor número de demoras en los trámites, las operadoras manifiestan que al existir solo un funcionario para realizar los trámites en el área técnica ha generado que los trámites se represen, puesto que en ocasiones el funcionario no se encuentra en la institución.

6. ¿Cómo ha afectado la demora en los trámites?

Tabla 21 *Afectación a las operadoras.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Multas	8	8%
Pagos en exceso	36	34%
Pérdida de contratos	23	22%
Demora en la matriculación	26	25%
Documentos caducados	7	7%
No se vio afectado	5	5%
Total	105	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

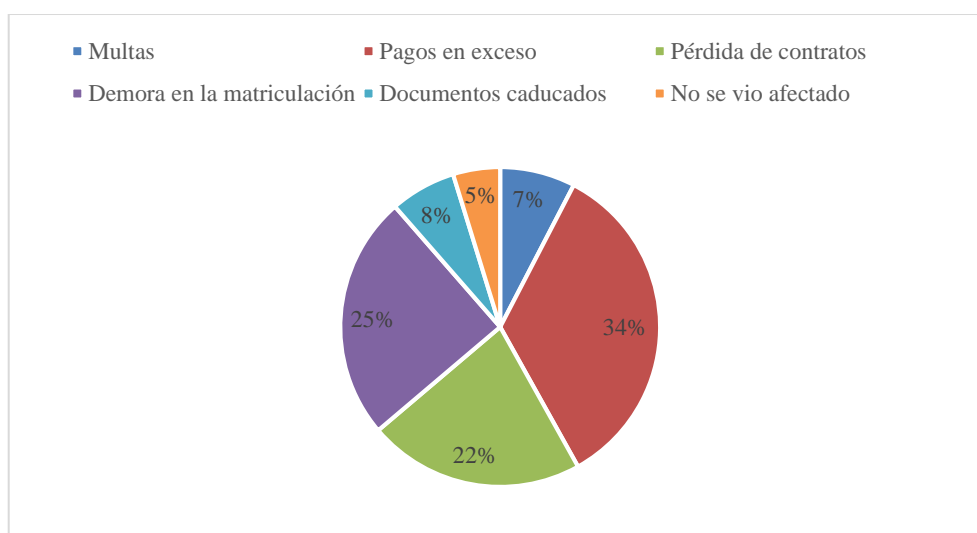


Figura 19 *Afectación a las operadoras.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

La demora de los trámites ha afectado a las operadoras por pagos en exceso en un 34%, un 25% indica que ha generado demora en la matriculación, el 22% manifiesta que le ha generado pérdida de contratos, el 8% indica que se le han generado multas, un 7% revela que ha generado la caducidad de documentos y el 5% revela que no se vio afectado, la principal afectación son los pagos en exceso puesto que con el fin de efectuar sus operaciones económicas se han visto obligados a circular sin el título habilitante correspondiente mostrando solo el ingreso del trámite en la institución, lo que ha ocasionado que se implique en coimas para evitar ser multados o en el peor de los casos la retención del vehículo.

7. ¿Califique el nivel de satisfacción de acuerdo al área?

Tabla 22 Niveles de satisfacción por área.

Variable	F. Bueno (5)	% Bueno	F. Regular (3)	% Regular	F. Malo (1)	% Malo
Información	3	3%	6	6%	4	4%
Área técnica	8	8%	12	11%	20	19%
Jurídico	3	3%	10	10%	13	12%
Secretaría	1	1%	3	3%	12	11%
Dirección	5	5%	2	2%	3	3%
Total	20	19%	33	31%	52	50%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

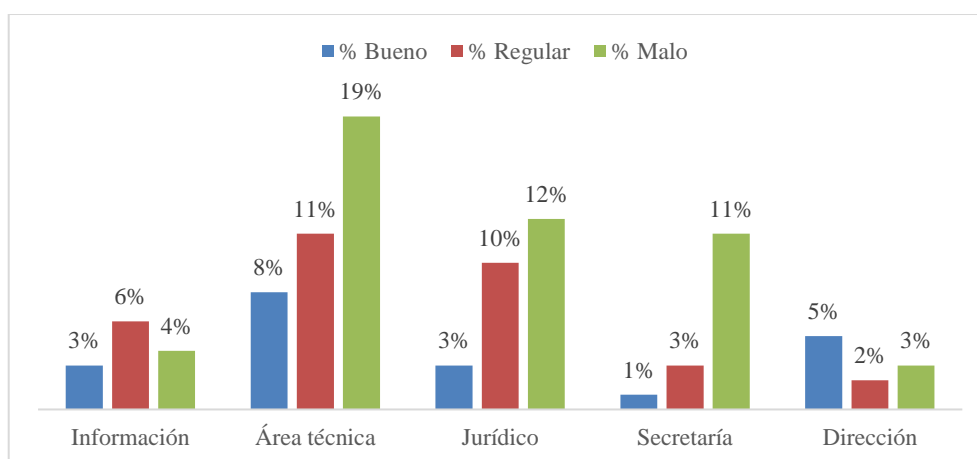


Figura 20 Niveles de satisfacción por área.

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 19% de las operadoras de transporte indican que el nivel de atención es malo en el área técnica, el 12% manifiesta que en jurídico la atención es mala, mientras que el 5% revela que en dirección la satisfacción es buena, nuevamente la opinión de las operadoras coincide con la opinión de los usuarios, y el área técnica ocupa el primer lugar en la mala satisfacción al usuario seguido por jurídico, existen pocas operadoras que han podido dialogar con el director para efectuar trámites por lo tanto se registra una satisfacción buena en esta área.

3.5.3. Entrevista a los funcionarios

Se realizaron entrevistas a los funcionarios que están inmersos en el proceso de títulos habilitantes del área técnica, analizando las principales categorías en donde se suelen registrar pérdidas en las empresas de servicio las cuales son tiempo de trabajo, sistema laboral, compañeros de trabajo y proceso de trabajo, de las cuales se analizan las principales impresiones.

3.5.3.1. Tiempo de trabajo

El área de información manifiesta que atiende una mayor cantidad de usuarios en la mañana, en promedio se demora 10 minutos en la revisión de la documentación a ingresar y que una vez receptados todos los trámites los pasa al área técnica al final del día.

El área técnica indica que los trámites son receptados el mismo día en que se efectúa el ingreso, la revisión y validación de la información de cada trámite le toma en promedio 15 a 45 minutos dependiendo el trámite, es interrumpido constantemente en sus funciones puesto que es el único técnico del área y en ocasiones le delegan asistir a reuniones que debe asistir el director, además realiza y coordina operativos de control, efectúa estudios de rutas y frecuencias que son remitidas a la Dirección Nacional, sin embargo los estudios efectuados no son tomados en cuenta, lo que implica un trabajo adicional sin sentido, las interrupciones causadas le toman de media hora a una hora solventarlas lo que disminuye el tiempo de trabajo en la revisión y elaboración de títulos habilitantes, indica que anteriormente existían dos funcionarios en el área, sin embargo hace más de un año la funcionaria renunció y no se ha efectuado la contratación de un reemplazo por lo que considera que tiene sobrecarga laboral.

El área jurídica indico que frecuentemente recibe los trámites con periodos cortos de tiempo para la atención puesto que en el área técnica los trámites se demoran más de lo establecido, lo que reduce drásticamente el tiempo de revisión y validación de la información, por lo tanto, no se logra cumplir con los plazos establecidos, en cuanto a las interrupciones manifestó que son constantes unas tres a seis veces al día y que le toma en promedio de 15 a 30 minutos solventarlas.

En dirección indica que normalmente dedica unas dos horas para la aprobación de títulos habilitantes, en cuanto a la revisión de documentación normalmente dedica menos de 5 minutos por trámite y que demora en promedio unos 10 minutos en la búsqueda de información.

En secretaría indica que frecuentemente recibe los trámites ya fuera de los plazos establecidos y que trata de despacharlos a los usuarios en el menor tiempo posible, indica que no realiza una revisión de los documentos porque implicaría una demora más en los trámites, menciona que es frecuentemente interrumpida y que demora un promedio de 5 a 10 minutos solventar las interrupciones, además considera que tiene sobrecarga laboral por tal razón solicita el apoyo de la conserje para dividir las labores y cumplir con el despacho de los títulos habilitantes en el menor tiempo posible.

3.5.3.2. Sistema laboral

Información considera que el ambiente de trabajo es bueno pero que la información que recibe o le solicitan no suele ser clara por lo que constantemente tiene que preguntar a las áreas que es lo que necesitan, indica que no conoce si existen objetivos de su área puesto que en la normativa vigente de la institución no se considera a información como un área en las direcciones provinciales, en cuanto a la

tecnología manifiesta que el internet es lento y no le permite realizar sus labores con agilidad.

El área técnica considera que el ambiente laboral no es bueno ya que tiene sobrecarga laboral y tiene la responsabilidad de ejecutar operativos de control fuera de los horarios laborales sin reconocimiento alguno, considera que la información emitida a nivel central es clara pero en cuanto a la información que le solicitan en muchos casos debe ser respondida a nivel central o por otras áreas sin embargo es designada a su área lo que se convierte en interrupciones, en cuanto a los objetivos del área considera que si son claros pero que no se aplican puesto que algunos objetivos aún se mantienen centralizados, finalmente la tecnología que utiliza si le permite ejecutar sus funciones diarias pero no es óptima para desempeñar sus funciones ya que el equipo es lento y algunas veces no cuenta con suministros de oficina.

Jurídico indica que el ambiente laboral no es bueno puesto que no tiene apoyo de sus compañeros de trabajo y no existen vías de comunicación abierta, en cuanto a la información que le solicitan o recibe es clara, manifiesta que recién ingreso a la institución y que aún no conoce los objetivos del área, en cuanto a la tecnología indica que es mala y no le permite desarrollar sus funciones con agilidad puesto que el equipo se cuelga constantemente.

Dirección indica que el ambiente laboral es excelente, que la información fluye con normalidad siendo clara y precisa, considera que los objetivos son claros y acordes a las necesidades institucionales pero que algunos no se cumplen a cabalidad puesto que se mantienen centralizados, finalmente indica que la tecnología es acorde a sus necesidades puesto que cuenta con un computador portátil e impresora para la ejecución de sus funciones.

Secretaría manifiesta que el ambiente laboral es malo y que no existe una adecuada comunicación entre todas las áreas, en cuanto a la información que recibe indica que es clara pero la que le solicitan no lo suele ser por lo que debe solicitar apoyo a otras áreas sin embargo no siempre existe la voluntad de ayudar, indica que no conoce los objetivos de su área y que la tecnología que utiliza si es acorde a sus necesidades.

3.5.3.3. Compañeros de trabajo

Información considera que sus compañeros no son creativos además cree que no es necesaria la creatividad en una institución pública, cree que sus compañeros si saben cómo realizar su trabajo a pesar de no ser capacitados adecuadamente, indica que son pocos los compañeros que buscan capacitarse por sus propios medios para ejecutar sus labores, además menciona que el área técnica es en donde se retrasan más los trámites y existen más errores en los títulos habilitantes.

El funcionario del área técnica considera que sus compañeros no son creativos y no saben cómo realizar su trabajo, informa que no han sido adecuadamente capacitados y que sus compañeros no tienen incentivo por capacitarse por sus propios medios, considera que en dirección y secretaría se retrasan más los trámites puesto que el director no autoriza los títulos habilitantes de forma ágil y que la secretaría no despacha los trámites en los tiempos establecidos, en cuanto a los errores manifiesta que en el área jurídica normalmente se han registrado más errores que han implicado en reingresos para los usuarios.

Jurídico indica que sus compañeros no son creativos y que algunos no saben cómo realizar su trabajo, indica que no han sido capacitados y que pocos buscan capacitarse para desempeñar mejor sus funciones, manifiesta que en el área técnica es en donde más se retrasan los

trámites puesto que siempre los recibe próximos a cumplir los plazos establecidos para despacharlos lo que complica su trabajo, finalmente indica que en la misma área se registran más errores puesto que en varias ocasiones ha devuelto los trámites para que sean corregidos.

Dirección manifiesta que todos los funcionarios son creativos para resolver los inconvenientes que se pueden presentar diariamente, considera que la mayoría conoce como realizar sus labores sin necesidad de supervisión, informa que no han recibido capacitación para efectuar sus funciones que se han capacitado entre funcionarios con el fin de cumplir con las labores diarias, indica que por encontrarse con falta de un funcionario en el área técnica se retrasan más los trámites y se registran más errores por esa razón.

La funcionaria de secretaría indica que sus compañeros no son creativos y que los funcionarios más antiguos si conocen como realizar su trabajo, considera que es necesario que los capaciten puesto que no lo han hecho desde que ha ingresado a la institución y que pocos funcionarios buscan capacitarse por sus propios medios para el cumplimiento de sus funciones, informa que en el área técnica es en donde se retrasan más los trámites y se cometen más errores.

3.5.3.4. Proceso de trabajo

La funcionaria de información considera que aproximadamente el 5% de los trámites recibidos han tenido errores que han implicado que el usuario regrese a corregir el trámite para dar continuidad con el proceso, en cuanto a los reingresos manifiesta que no han existido reingresos por errores de su área.

Área técnica manifiesta que aproximadamente el 25% de los trámites remitidos a la siguiente área han presentado algún tipo de error que han implicado en una devolución para su corrección, en cuanto a

reingresos por errores estima que un 10% de trámites han reingresado por algún tipo de error.

El área jurídica estima que el 5% de los trámites que son remitidos a Dirección son regresados por algún tipo de error de digitación y que el 3% han implicado reingreso de documentación por falta de control previo en las áreas subsiguientes.

Dirección indica que ningún título habilitante remitido a secretaría ha tenido un reproceso que estos casos se presentan en las áreas antecesoras del proceso y que ningún trámite ha sido reingresado por algún tipo de error del área.

La secretaria manifiesta que es el último proceso en la emisión de títulos habilitantes y que por ende no tiene área siguiente por lo tanto no ha implicado reprocesos, pero que al realizar la revisión documental se ha visto en la obligación de devolver el trámite a las áreas anteriores para la corrección de dicho trámite, finalmente indica que ningún trámite ha sido reingresado por error en el área, que por errores involuntarios se han dado casos que el título habilitante es remitido a otra operadora pero al momento de recibirlos lo devuelven para ser enviado a la operadora correspondiente.

3.5.4. Diagrama de Pareto para determinar los principales procesos.

Con el fin de determinar los principales trámites o procesos del área técnica que tienen impacto negativo en el usuario, una vez realizadas las encuestas y las entrevistas, se ha procedido a aplicar el diagrama de Pareto según se detalla:

Tabla 23 Principales trámites.

Variable	Usuarios	Operadoras	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Incremento de cupo	222	72	294	66%	66%
Deshabilitación	36	5	41	9%	75%
Cambio de socio.	28	5	33	7%	83%
Cuenta propia	31	0	31	7%	90%
Cambio de vehículo	5	6	11	2%	92%
Permiso de operación	4	7	11	2%	95%
Constitución jurídica	6	4	10	2%	97%
Habilitación	3	6	9	2%	99%
Cambio de socio-vehículo.	5	0	5	1%	100%
Cambio de socio-habilitación de vehículo	0	0	0	0%	100%
Desvinculación del socio-unidad	0	0	0	0%	100%
Total	340	105	445	100%	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios y operadoras.

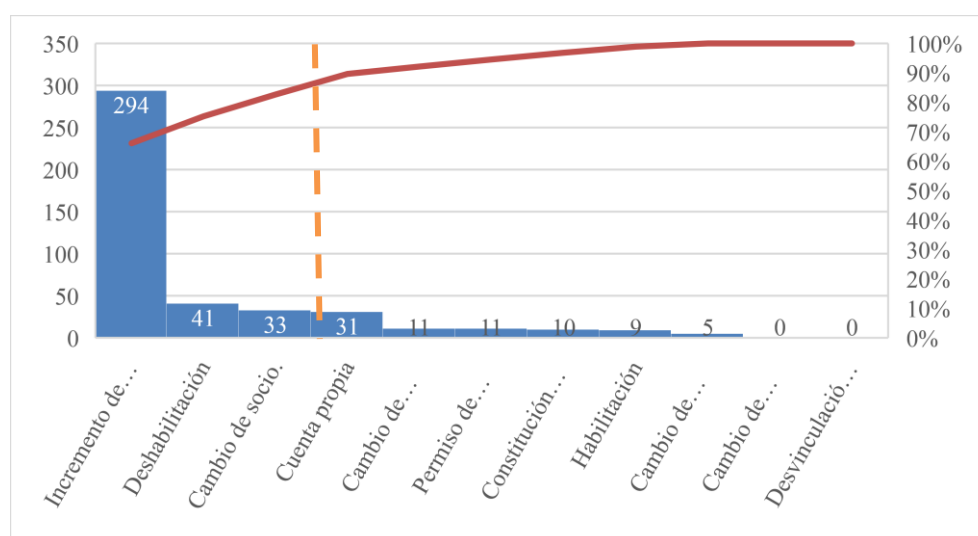


Figura 21 Principales trámites

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios y operadoras.

Una vez aplicado el diagrama de Pareto se determina que los trámites que más se realizan en la institución son incremento de cupo, deshabilitación de vehículo y cambio de socio; a estos procesos se realizarán los estudios de tiempo, mudas y aplicación del modelo de mejora.

Tabla 24 Áreas de retraso en los trámites.

Variable	Usuarios	Operadoras	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Área técnica	102	47	149	33%	33%
Jurídico	91	37	128	29%	62%
Dirección	67	11	78	18%	80%
No aplica	46	0	46	10%	90%
Secretaría	29	10	39	9%	99%
Información	5	0	5	1%	100%
Total	340	105	445	100%	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios y operadoras.

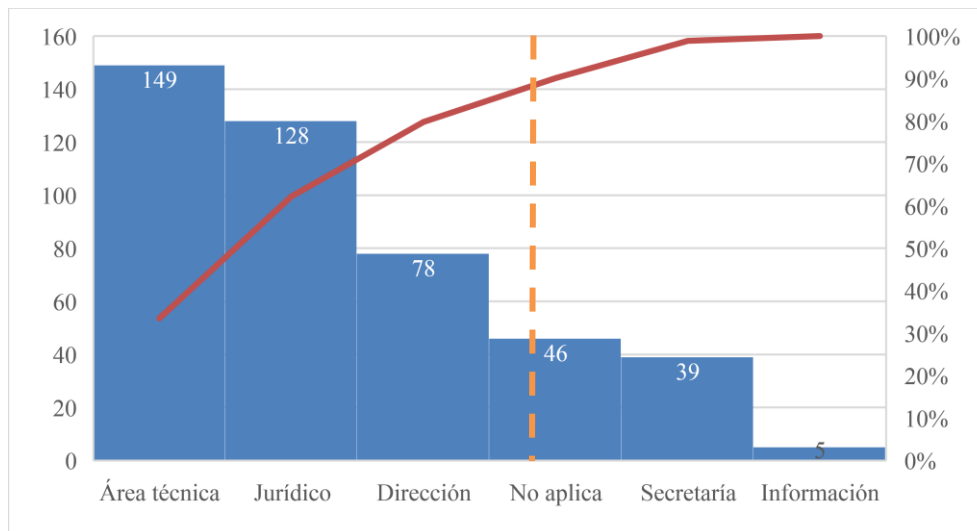


Figura 22 Áreas de retraso en los trámites.

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios y operadoras.

Según las encuestas aplicadas a los usuarios y las operadoras, indican que las principales áreas en donde se retrasan más los trámites son área técnica, jurídico y dirección; a estas áreas se observarán los tiempos durante una semana con el fin de determinar la pérdida de tiempo en los trámites y como se aplicará la mejora continua para la disminución de la muda tiempo en estas áreas de esta forma se agilizarán los procesos de títulos habilitantes.

3.6. DIAGRAMA CAUSA EFECTO Y ANÁLISIS

Una vez recopilados los datos de las encuestas, las opiniones de los funcionarios y realizado el diagrama causa efecto, de los tres principales trámites y de las áreas anteriormente detalladas se ha procedido a aplicar el diagrama causa efecto con el fin de determinar las principales causas que influyen en el mayor número de defectos en la institución las cuales se convierten en el punto de partida para la definición de mudas y aplicación de mejora continua según lo siguiente:

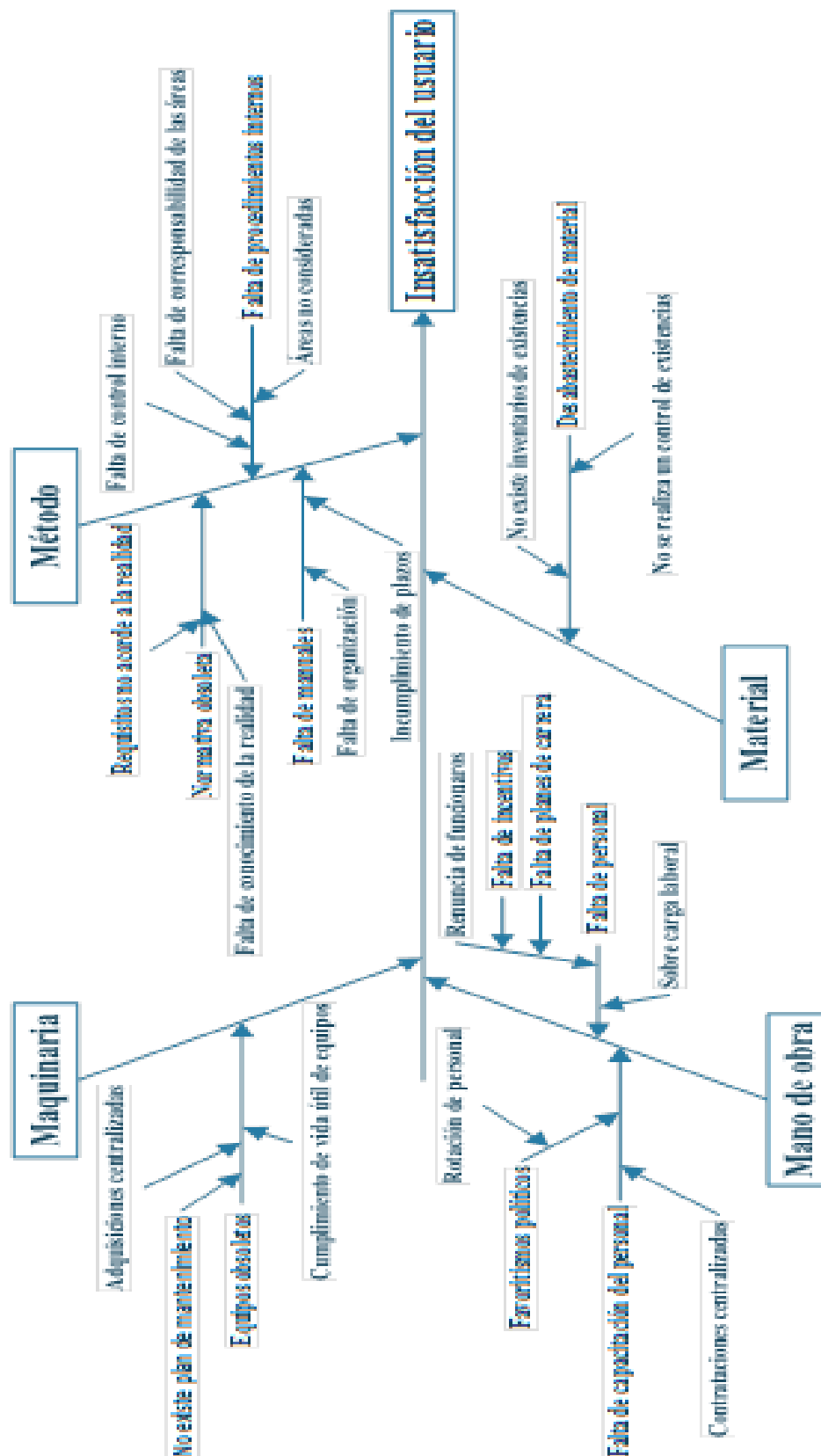


Figura 23 Diagrama causa-efecto.

Fuente: Elaboración propia.

4. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS MUDAS ENCONTRADAS PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO KAIZEN

De acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas y al diagrama de Pareto, se procedió a identificar las principales mudas de los tramites de incremento de cupo, deshabilitación y cambio de socio de acuerdo a las áreas en las cuales se percibe que retrasan los trámites como son área técnica, jurídico y dirección, para esto se realizó una observación durante una semana de trabajo en donde se determinaron las mudas de acuerdo a las tablas 25 - 26:

Tabla 25 *Mudas en el proceso de incremento de cupo en el área técnica.*

Observación:	Una semana de trabajo.		
Área:	Área técnica		
Trámite:	Incremento de cupo		
Horas Laboradas	44:00:00	Horas	
Tipo de Muda	Descripción	Horas	%
Muda de defectos	Documentos ingresados incorrectos	1:50	4.2%
	Informe técnico con errores de digitación	2:30	5.7%
Muda de transporte	Entrega del informe técnico a jurídico	1:30	3.4%
Muda de movimiento	Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%
Muda de espera.	Regreso de los usuarios a la institución para completar documentos	1:40	3.8%
	Validación de información en páginas de internet.	2:30	5.7%
Muda de tiempo	Búsqueda de documentos	2:05	4.7%
	Interrupciones	5:00	11.4%
	Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%
	Organización de documentos	1:15	2.8%
Muda de las organizaciones del sector público	Reasignación de tareas mal delegadas	0:30	1.1%
	Seguimiento de los procesos	0:30	1.1%
Pérdida de tiempo total		24:45:00	
Tiempo real trabajado		19:15:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 26 *Mudas en el proceso de incremento de cupo en el área jurídica.*

Observación:	Una semana de trabajo.		
Área:	Jurídico		
Trámite:	Incremento de cupo		
Horas Laboradas	41:00:00	Horas	
Tipo de Muda	Descripción	Horas	%
Muda de defectos	Informe técnico con errores de digitación	1:15	2.8%
	Resolución con errores de digitación	1:15	2.8%
Muda de transporte	Sacar copias y solicitar suministros	0:50	1.9%
	Entrega de resolución a Dirección	0:50	1.9%
Muda de movimiento	Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%
Muda de espera.	Sistema Office lento	0:25	0.9%
	Encendido de equipo lento	0:50	1.9%
Muda de tiempo	Búsqueda de documentos	0:50	1.9%
	Interrupciones	5:00	11.4%
	Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%
	Organización de documentos	1:15	2.8%
Muda de las organizaciones del sector público	Reasignación de tareas mal delegadas	0:25	0.9%
Pérdida de tiempo total		18:20:00	
Tiempo real trabajado		22:40:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 24 *Mudas en el proceso de Incremento de cupo en el área de Dirección.*

Observación:	Una semana de trabajo.			
Área:	Dirección			
Trámite:	Incremento de cupo			
Horas Laboradas		40:00:00	Horas	
Tipo de Muda	Descripción		Horas	%
Muda de movimiento	Búsqueda de sello y esfero		0:25	0.9%
Muda de espera.	Recepción de documentos para autorización		1:30	3.4%
Muda de tiempo	Interrupciones		10:00	22.7%
	Reuniones largas e ineficientes		10:00	22.7%
Muda de las organizaciones del sector público	Seguimiento de los procesos		0:50	1.9%
	Pérdida de tiempo total		22:45:00	
	Tiempo real trabajado		17:15:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 25 *Mudas en los procesos de deshabilitación y cambio de socio en el área de técnica.*

Observación:	Una semana de trabajo.			
Área:	Área técnica			
Trámite:	Deshabilitación y cambio de socio.			
Horas Laboradas	44:00:00		Horas	
Tipo de Muda	Descripción	Horas	%	
Muda de defectos	Documentos ingresados incorrectos	1:40	3.8%	
	Título habilitante emitido con errores	2:30	5.7%	
Muda de transporte	Entrega del título habilitante a dirección	0:50	1.9%	
Muda de movimiento	Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%	
Muda de espera.	Regreso de los usuarios a la institución para completar documentos	1:40	3.8%	
	Validación de información en páginas de internet.	1:15	2.8%	
Muda de tiempo	Interrupciones	5:00	11.4%	
	Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%	
	Organización de documentos	0:50	1.9%	
Muda de las organizaciones del sector público	Reasignación de tareas mal delegadas	0:30	1.1%	
	Seguimiento de los procesos	0:30	1.1%	
Pérdida de tiempo total		20:10:00		
Tiempo real trabajado		23:50:00		

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 26 *Mudas en los procesos de deshabilitación y cambio de socio en el área de dirección.*

Observación:	Una semana de trabajo.		
Área:	Dirección		
Trámite:	Deshabilitación y cambio de socio.		
Horas Laboradas	40:00:00	Horas	
Tipo de Muda	Descripción	Horas	%
Muda de movimiento	Búsqueda de sello y esfera	0:25	0.9%
Muda de espera.	Recepción de documentos para autorización	0:50	1.9%
Muda de tiempo	Interrupciones	10:00	22.7%
	Reuniones largas e ineficientes	10:00	22.7%
Muda de las organizaciones del sector público	Seguimiento de los procesos	0:50	1.9%
	Pérdida de tiempo total	22:05:00	
	Tiempo real trabajado	17:55:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

4.1.1. Aplicación del método *Kaizen*

Para el mejoramiento de los procesos del área técnica de la Unidad Administrativa Provincial de la Agencia Nacional de Tránsito de Santo Domingo de los Tsáchilas y su impacto en la satisfacción del usuario, se ha procedido a aplicar el modelo de mejora que se diagrama a continuación:

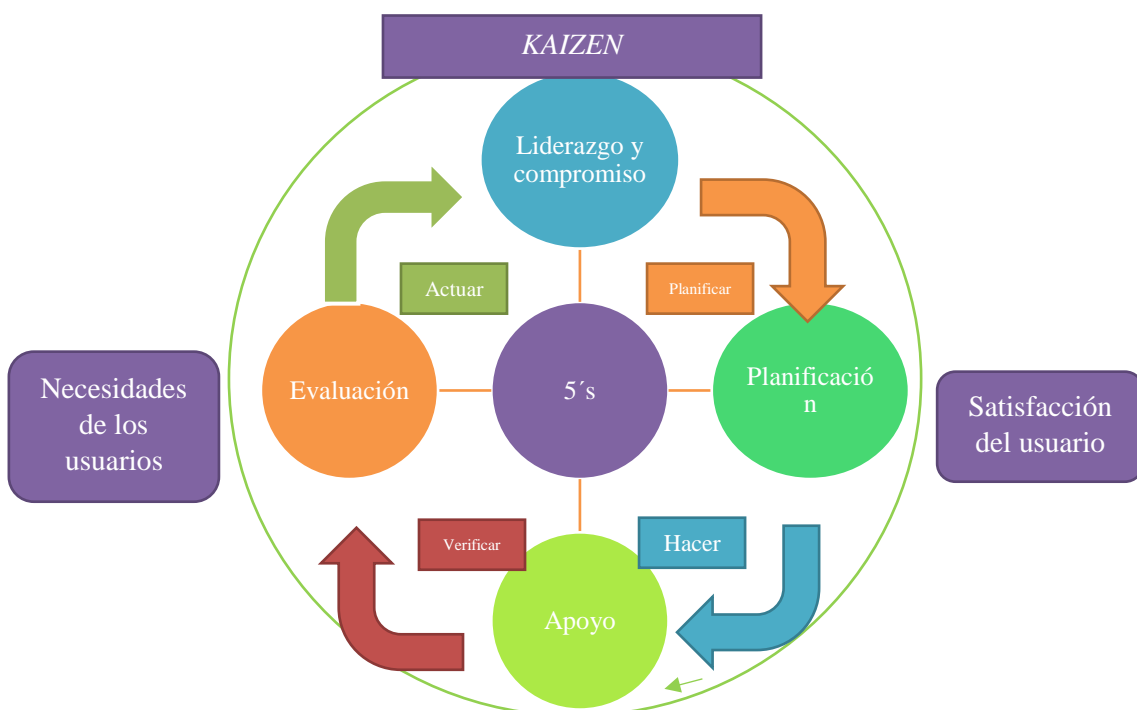


Figura 24. Diagrama del método *Kaizen* aplicado.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.1. Necesidades de los usuarios

Las necesidades de los usuarios son los títulos habilitantes que legalizan su actividad laboral y que le permiten acceder a exoneraciones tributarias; de acuerdo a las encuestas aplicadas en el capítulo anterior y a los diagramas de Pareto; se determinaron como trámites principales el incremento de cupo, cambio de socio y deshabilitación, cuyos requisitos constituyen en obligaciones a cumplir por los usuarios para ingresar el proceso en la institución y así obtener su título habilitante.

4.1.1.2. Planificación

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas se expusieron los resultados y se realizó una reunión con el director provincial y áreas implicadas, se diseñó el modelo de mejora presentado en la figura 24, a desarrollarse para los tres tipos de trámites arrojados en el diagrama de Pareto, de acuerdo a lo siguiente:

1. Establecimiento de estrategias e indicadores a aplicar para mejorar los procesos.
2. Aplicación de las 5's en las áreas implicadas.
3. Elaboración de encuestas para conocer el nivel de impacto de las estrategias establecidas en la satisfacción del usuario.

4.1.1.3. Apoyo

La ANT mantiene una política de la calidad establecida en sus estatutos, que no era conocida por los funcionarios de las áreas implicadas los procesos de los títulos habilitantes de la Dirección Provincial, por lo cual fue necesario realizar una inducción a las políticas establecidas en la resolución Nro.025-DIR-2011-ANT, de

esta forma se dio a conocer el punto de partida para el modelo de mejora continua.

Una vez expuesta la política institucional se procedió a analizar los recursos con los que cuenta actualmente la ANT Santo Domingo, considerando que no tiene un presupuesto descentralizado, se acordó que el modelo de calidad propuesto es aplicable sin necesidad de generar una inversión económica, simplemente optimizando los recursos con los que se cuenta actualmente.

Se estableció la utilización de la herramienta quipux, para el manejo documental en su totalidad con un mayor compromiso de las áreas para la ejecución de sus labores.

4.1.1.4. Evaluación

Una vez aplicado el modelo de mejora y las estrategias que se exponen en las tablas 27 y 28, se procederá a evaluar el desempeño obtenido mediante la observación de los tiempos utilizados para cada proceso objeto de estudio en las áreas que intervienen en los mismos, estos resultados son expuestos en las tablas 29 a 33, de la misma forma se evalúan los indicadores establecidos que no contienen la variable tiempo.

Finalmente se vuelven a realizar las encuestas a los usuarios y operadoras de transporte, cuyos resultados son los expuestos en el numeral 4.3. De esta forma se obtuvieron nuevos resultados a los cuales nuevamente se debe analizar y aplicar el modelo de mejora, de esta forma se logra una mejora continua en los procesos; también se debe analizar la aplicabilidad del modelo en otras áreas de forma que toda la institución se alinee a las políticas de calidad establecidas por la institución.

4.1.1.5. Liderazgo y compromiso

Sin el compromiso del director provincial y de los funcionarios implicados en el proceso, hubiera sido imposible establecer y aplicar el modelo de mejora ejemplificado en la figura 24.

Una vez realizada la reunión y dando a conocer la política de la calidad institucional fue posible lograr el compromiso de los funcionarios para aceptar y aplicar el modelo de mejora propuesto, de forma que fue un esfuerzo en conjunto que ha tenido resultados favorables para la institución, usuarios y operadoras de transporte.

4.1.1.6. Satisfacción del usuario

Una vez aplicado el modelo de mejora se han logrado resultados satisfactorios que fueron percibidos por los usuarios y operadoras, para lo cual se aplicaron encuestas que han permitido medir el impacto en los mismos y además permite identificar los nuevos cuellos de botella que se deben solucionar mediante la aplicación permanente de la mejora continua en la institución.

4.1.2. Indicadores y estrategias

Los principales indicadores a aplicar para determinar si el modelo de mejora ha tenido los resultados esperados son los que se muestran en la tabla 27.

Tabla 27 *Indicadores*

Indicadores	Variable	Uso	Análisis	Normalización	Tendencia
Satisfacción del usuario	Bueno (5), regular (3) o malo (1)	Desempeño	Tendencia	Puro	Diferencial
Productividad de los funcionarios	Número de trámites/horas hombre	Desempeño	Tendencia	Normalizado	Acumulado

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla Nro. 28, se realiza un resumen de las estrategias aplicadas con los indicadores y periodicidad de los mismos para la disminución de las mudas encontradas en el capítulo 3.

Tabla 28 *Estrategias aplicadas a las mudas.*

MUDA	Estrategia	Indicador	Periodicidad
Búsqueda de documentos	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	Tiempo de búsqueda/Horas laboradas	Semanal
Organización de documentos			
Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	Tiempo de búsqueda/Horas laboradas	Semanal
Búsqueda de sello y esfero			
Documentos ingresados incorrectos	Revisar y validar previamente la documentación ingresada en información digitalizar los procesos para seguimiento mediante la herramienta Quipux.	Documentos revisados/Documentos ingresados.	Mensual
Regreso de los usuarios a la institución para completar documentos			
Validación de información en páginas de internet.		Documentos validados/Documentos ingresados.	Mensual
Sacar copias y solicitar suministros			
		Tiempo de digitalización/Horas laboradas	Semanal
Entrega de resolución a Dirección	Reasignar los documentos digitalizados por Quipux.	Documentos reasignados/Documentos ingresados.	Mensual
Entrega del informe técnico a jurídico			
Entrega del título habilitante a dirección		Documentos despachados/Documentos ingresados.	
Recepción de documentos para autorización			
Informe técnico con errores de digitación	Disminuir los errores de digitación mediante la revisión previa.	Documentos con errores/Documentos ingresados	Mensual
Resolución con errores de digitación			
Título habilitante emitido con errores			
Interrupciones	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	Tiempo de interrupciones/Horas laboradas	Mensual
Reuniones largas e ineficientes			
Reasignación de tareas mal delegadas	Delimitar atribuciones y responsabilidades a las áreas competentes	Tareas mal delegadas/Tareas reasignadas	Mensual

Tabla 28 *Continuación*

Seguimiento de los procesos	Realizar el seguimiento a los trámites en cumplimiento de los plazos establecidos mediante el quipux.	Tramites caducados/Tramites ingresados.	Mensual
Sistema Office lento	Otorgar mantenimiento preventivo cada mes a los equipos para mantenerlos en buenas condiciones.	Mantenimientos realizados/Mantenimientos programados.	Anual
Encendido de equipo lento		Tiempo de espera/Horas de trabajo	Mensual

Fuente: Encuestas, entrevista, diagrama de Pareto y observación de campo.

Una vez aplicadas se realizó la observación durante una semana de los trámites ingresados al área técnica con el fin de registrar los resultados de la aplicación de las estrategias, las tablas Nro. 36, 37, 38, 39 y 40 demuestra la observación realizada:

Tabla 29 Estrategias aplicadas a las mudas del área técnica.

Observación:		Una semana de trabajo.					
Área:		Área técnica					
Trámite:		Incremento de cupo					
Horas Laboradas		44:00:00	Horas		40:00:00	Horas	
Descripción	Horas	%	Estrategia aplicada	Horas	%	Tiempo reducido	% Tiempo reducido
Documentos ingresados incorrectos	1:50	4.2%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:00	0.0%	1:50	-4.2%
Informe técnico con errores de digitación	2:30	5.7%	Disminuir los errores de digitación mediante revisión previa	0:50	1.9%	1:40	-3.8%
Entrega del informe técnico a jurídico	1:30	3.4%	Reasignar los documentos digitalizados por Quipux.	0:05	0.2%	1:25	-3.2%
Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	0:05	0.2%	0:20	-0.8%
Regreso de los usuarios a la institución para completar documentos	1:40	3.8%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:00	0.0%	1:40	-3.8%
Validación de información en páginas de internet.	2:30	5.7%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:25	0.9%	2:05	-4.7%
Búsqueda de documentos	2:05	4.7%	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	0:50	1.9%	1:15	-2.8%
Interrupciones	5:00	11.4%	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	1:40	3.8%	3:20	-7.6%
Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%		2:30	5.7%	2:30	-5.7%
Organización de documentos	1:15	2.8%	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	0:00	0.0%	1:15	-2.8%
Reasignación de tareas mal delegadas	0:30	1.1%	Delimitar atribuciones y responsabilidades a las áreas competentes	0:05	0.2%	0:25	-0.9%
Seguimiento de los procesos	0:30	1.1%	Realizar el seguimiento a los trámites en cumplimiento de los plazos establecidos mediante el quipux.	0:05	0.2%	0:25	-0.9%
Pérdida de tiempo total		24:45:00	Pérdida de tiempo total			6:35:00	
Tiempo real trabajado		19:15:00	Tiempo real trabajado			33:25:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 30 Estrategias aplicadas a las mudas del área técnica.

Observación:	Una semana de trabajo.						
Área:	Área técnica						
Trámite:	Deshabilitación y cambio de socio.						
Horas Laboradas	44:00:00	Horas		40:00:00	Horas		
Descripción	Horas	%	Estrategia aplicada	Horas	%	Tiempo reducido	% Tiempo reducido
Documentos ingresados incorrectos	1:40	3.8%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:00	0.0%	1:40	-3.8%
Título habilitante emitido con errores	2:30	5.7%	Disminuir los errores de digitación mediante revisión previa	0:50	1.9%	1:40	-3.8%
Entrega del título habilitante a dirección	0:50	1.9%	Reasignar los documentos digitalizados por Quipux.	0:05	0.2%	0:45	-1.7%
Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	0:05	0.2%	0:20	-0.8%
Regreso de los usuarios a la institución para completar documentos	1:40	3.8%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:00	0.0%	1:40	-3.8%
Validación de información en páginas de internet.	1:15	2.8%	Revisión y validación previa de la documentación ingresada por información.	0:25	0.9%	0:50	-1.9%
Interrupciones	5:00	11.4%	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	1:40	3.8%	3:20	-7.6%
Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%		2:30	5.7%	2:30	-5.7%
Organización de documentos	0:50	1.9%	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	0:00	0.0%	0:50	-1.9%
Reasignación de tareas mal delegadas	0:30	1.1%	Delimitar atribuciones y responsabilidades a las áreas competentes	0:05	0.2%	0:25	-0.9%
Seguimiento de los procesos	0:30	1.1%	Realizar el seguimiento a los trámites en cumplimiento de los plazos establecidos mediante el quipux.	0:05	0.2%	0:25	-0.9%
Pérdida de tiempo total		20:10:00	Pérdida de tiempo total			5:45:00	
Tiempo real trabajado		23:50:00	Tiempo real trabajado			34:15:00	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 31 Estrategias aplicadas a las mudas del jurídico.

Observación:		Una semana de trabajo.					
Área:		Jurídico					
Trámite:		Incremento de cupo					
Horas Laboradas		41:00:00	Horas		40:00:00	Horas	
Descripción	Horas	%	Estrategia aplicada	Horas	%	Tiempo reducido	% Tiempo reducido
Informe técnico con errores de digitación	1:15	2.8%	Disminuir los errores de digitación mediante la revisión previa.	0:25	0.9%	0:50	-1.9%
Resolución con errores de digitación	1:15	2.8%		0:25	0.9%	0:50	-1.9%
Sacar copias y solicitar suministros	0:50	1.9%	Digitalizar los procesos para seguimiento mediante la herramienta Quipux.	0:00	0.0%	0:50	-1.9%
Entrega de resolución a Dirección	0:50	1.9%	Reasignar los documentos digitalizados por Quipux.	0:00	0.0%	0:50	-1.9%
Búsqueda de grapadora, perforadora, saca grapas	0:25	0.9%	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	0:05	0.2%	0:20	-0.8%
Sistema Office lento	0:25	0.9%	Otorgar mantenimiento preventivo cada mes a los equipos para mantenerlos en buenas condiciones.	0:05	0.2%	0:20	-0.8%
Encendido de equipo lento	0:50	1.9%	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	0:15	0.6%	0:35	-1.3%
Búsqueda de documentos	0:50	1.9%		0:05	0.2%	0:45	-1.7%
Interrupciones	5:00	11.4%	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	0:50	1.9%	4:10	-9.5%
Reuniones largas e ineficientes	5:00	11.4%		1:30	3.4%	3:30	-8.0%
Organización de documentos	1:15	2.8%	Organizar los documentos de acuerdo al grado de importancia en físico y en digital.	0:00	0.0%	1:15	-2.8%
Reasignación de tareas mal delegadas	0:25	0.9%	Delimitar atribuciones y responsabilidades a las áreas competentes	0:05	0.2%	0:20	-0.8%
Pérdida de tiempo total		18:20:00	Pérdida de tiempo total		3:45:00		
Tiempo real trabajado		22:40:00	Tiempo real trabajado		36:15:00		

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 32 Estrategias aplicadas a las mudas de área de Dirección.

Observación:		Una semana de trabajo.					
Área:		Dirección					
Trámite:		Incremento de cupo					
Horas Laboradas		40:00:00	Horas		40:00:00	Horas	
Descripción	Horas	%	Estrategia aplicada	Horas	%	Tiempo reducido	% Tiempo reducido
Búsqueda de sello y esfero	0:25	0.9%	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	0:00:05	0.0%	0:24	-0.9%
Recepción de documentos para autorización	1:30	3.4%	Documentos digitalizados y reasignados por quipux.	0:00	0.0%	1:30	-3.4%
Interrupciones	10:00	22.7%	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	5:00	11.4%	5:00	-11.4%
Reuniones largas e ineficientes	10:00	22.7%		5:00	11.4%	5:00	-11.4%
Seguimiento de los procesos	0:50	1.9%	Realizar el seguimiento a los trámites en cumplimiento de los plazos establecidos mediante el quipux.	0:05	0.2%	0:45	-1.7%
Pérdida de tiempo total		22:45:00	Pérdida de tiempo total		10:05:05		
Tiempo real trabajado		17:15:00	Tiempo real trabajado		29:54:55		

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

Tabla 33 Estrategias aplicadas a las mudas de área de Dirección.

Observación:		Una semana de trabajo.					
Área:		Dirección					
Trámite:		Deshabilitación y cambio de socio.					
Horas Laboradas		40:00:00	Horas		40:00:00	Horas	
Descripción	Horas	%	Estrategia aplicada	Horas	%	Tiempo reducido	% Tiempo reducido
Búsqueda de sello y esfero	0:25	0.9%	Disminuir el tiempo de búsqueda de suministros mediante la organización de los mismos poniéndolos al alcance y siempre disponibles.	0:00	0.0%	0:24	-0.9%
Recepción de documentos para autorización	0:50	1.9%	Documentos digitalizados y reasignados por quipux.	0:00	0.0%	0:50	-1.9%
Interrupciones	10:00	22.7%	Disminuir el tiempo y número de interrupciones mediante la organización de tareas según el grado de importancia.	5:00	11.4%	5:00	-11.4%
Reuniones largas e ineficientes	10:00	22.7%		5:00	11.4%	5:00	-11.4%
Seguimiento de los procesos	0:50	1.9%	Realizar el seguimiento a los trámites en cumplimiento de los plazos establecidos mediante el quipux.	0:05	0.2%	0:45	-1.7%
Pérdida de tiempo total		22:05:00	Pérdida de tiempo total			10:05:05	
Tiempo real trabajado		17:55:00	Tiempo real trabajado			29:54:55	

Fuente: Encuestas, diagrama de Pareto y observación de campo.

4.1.3. Aplicación de índices de acuerdo a las estrategias no considerados en la observación de tiempos

En la semana de observación de acuerdo a las tablas 29 – 33, se obtuvieron los resultados detallados de los índices de tiempo de los trámites para disminuir las mudas, de acuerdo a las estrategias utilizadas; sin embargo, no se midieron los demás índices establecidos en tabla 28 por lo tanto en la tabla 34 se encuentran los resultados obtenidos de los índices aplicados durante el mes de noviembre a los trámites ingresados en el área técnica:

Tabla 34 *Trámites nuevos o reingresos*

Índice	Resultado	Interpretación
Documentos ingresados/Documentos revisados	69/78 = 88%	El 88% de los documentos revisados son ingresados por información para la validación respectiva.
Documentos ingresados/Documentos validados	69/75 = 92%	El 92% de los documentos validados son ingresados efectivamente por información para la digitalización y posterior reasignación al área técnica.
Tiempo de digitalización/Horas laboradas	2:30/40:00 = 6%	De las 40 horas laborales tan solo el 6% corresponde al tiempo necesario por información para la digitalización de documentos y anexarlos al sistema de gestión documental Quipux.
Documentos reasignados/Documentos ingresados	69/69 = 100%	El 100% de los trámites ingresados son reasignados al área técnica para que se continúe con el proceso dentro de los plazos establecidos por la institución.
Documentos despachados/Documentos ingresados.	62/69 = 90%	El 90% de los trámites fueron despachados durante el mes de noviembre el 10% restante fue despachado durante el mes de diciembre.
Documentos con errores/Documentos ingresados	13/69 = 19%	El 19% de los documentos ingresados han tenido algún tipo de error de digitación por parte de los funcionarios, pero al ser el trámite completamente digitalizado se pudo corregir de forma inmediata sin que esto implique una demora en el proceso.
Tareas mal delegadas/Tareas reasignadas	6/88 = 7%	El 7% de tareas asignadas han sido mal delegadas, sin embargo, en las reuniones mantenidas se ha logrado definir tareas y delegarlas correctamente.
Tramites caducados/Tramites ingresados.	0/69 = 0%	No existen trámites caducados, todos los trámites ingresados han sido despachados dentro de los plazos establecidos por la institución; la herramienta Quipux permite visualizar los plazos de respuesta de cada trámite y en caso de retrasos el sistema lanza un mensaje indicando la caducidad.
Mantenimientos realizados/Mantenimientos programados.	1/12 = 8%	El área informática presento el primer plan de mantenimiento anual y hasta el mes de noviembre se realizó el primer mantenimiento de equipos el cual representa el 8%, esto ha permitido disminuir los tiempos de encendido de máquinas y de apertura de documentos office agilitando el trabajo de todas las áreas.

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios.

4.1.4. Análisis

Para la aplicación del mejoramiento continuo en el área técnica de la Unidad Administrativa Provincial de la ANT Santo Domingo, fue necesario realizar encuestas a una muestra de usuarios (según numerales 3.4. y 3.5. del presente documento), que han realizado trámites dentro del área con el fin de conocer los niveles de satisfacción, determinar los principales trámites que provocan inconformidad a los usuarios y segregar las áreas en donde los mismos perciben que existen retrasos y reprocesos, una vez tabulada la información y aplicando el diagrama de Pareto según el punto 3.6 mediante el cual encontramos que los principales trámites donde existen mayores inconformidades son incremento de cupo, deshabilitación y cambio de socio mientras que las áreas más conflictivas son área técnica, jurídico y dirección.

De acuerdo al punto 3.3. en donde se realizó el modelamiento y documentación de los procesos que realiza el área técnica, se puede observar que el trámite incremento de cupo es el único que tiene relación con el área jurídica, mientras que los trámites de deshabilitación y cambio de socio tienen relación directa con dirección.

Se realizó la observación de los trámites y áreas antes mencionados durante una semana laboral mediante el cual se pudieron detectar las mudas de los procesos en cada área como se demuestra en las tablas 29 - 33, de esta forma se obtuvo la base de la investigación realizada a la que se aplicó el método *Kaizen* mediante estrategias de acuerdo a la tabla 28, que fueron aplicadas durante un mes previa explicación a cada funcionario inherente al proceso con el fin de disminuir las mudas encontradas y que sean replicadas a todos los trámites que realiza el área técnica de esta forma incrementar la satisfacción del usuario.

Una vez aplicado el método *Kaizen* a través de las estrategias para la mejora continua se ha procedido a realizar la observación de los trámites durante una semana laboral en donde se hace evidente que el método aplicado ha disminuido circunstancialmente los tiempos de las mudas incrementando el trabajo real de los funcionarios y facilitando el proceso, para corroborar lo observado se aplicarán encuestas a los usuarios que han ingresado trámites en el área técnica de la institución de forma que verifique que existe un incremento en la satisfacción del usuario.

4.2. APLICACIÓN DE LAS 5's EN LOS PRINCIPALES PROCESOS DEL ÁREA TÉCNICA

Dentro del método *Kaizen* y de acuerdo a las estrategias aplicadas, se informó, diseñó y ejecutó las 5 s lo cual se evidencia en las figuras 25 a 27 que se exponen en lo siguiente:

4.2.1. Área técnica



Figura 25. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en Área técnica

4.2.2. Jurídico

Antes



5's



Figura 26. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en Jurídico

4.2.3. Dirección

Antes



5's

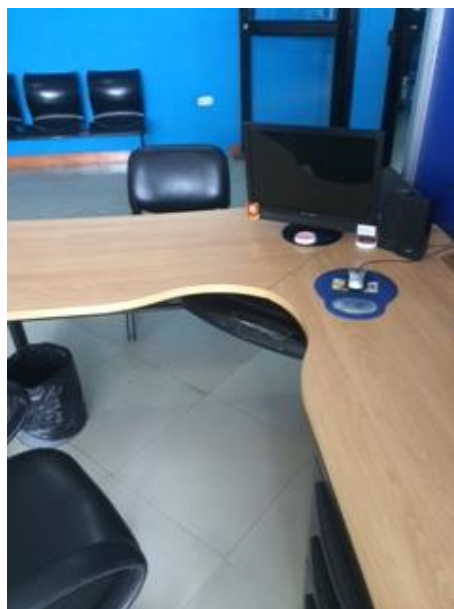


Figura 27. Fotografías del antes y después de aplicar las 5's en dirección.

4.3. APLICACIÓN DE ENCUESTAS, TABULACIÓN Y ANÁLISIS

4.3.1. Encuestas aplicadas a los usuarios

Se realizó la aplicación de encuestas a los 69 usuarios que han realizado trámites de incremento de cupo, deshabilitación y cambio de socio durante el mes de noviembre en el área técnica cuyos resultados son los presentados en las tablas 35 - 40

1. ¿Qué tipo de trámite está realizado, señale si es nuevo o reingreso?

Tabla 35 *Trámites nuevos o reingresos*

Variable	F. Nuevo	% Nuevo	F. Reingreso	% Reingreso	Total
Cambio de socio.	11	100%	0	0%	11
Deshabilitación	15	100%	0	0%	15
Incremento de cupo	43	100%	0	0%	43
Total	69	100%	0	0%	69

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios.

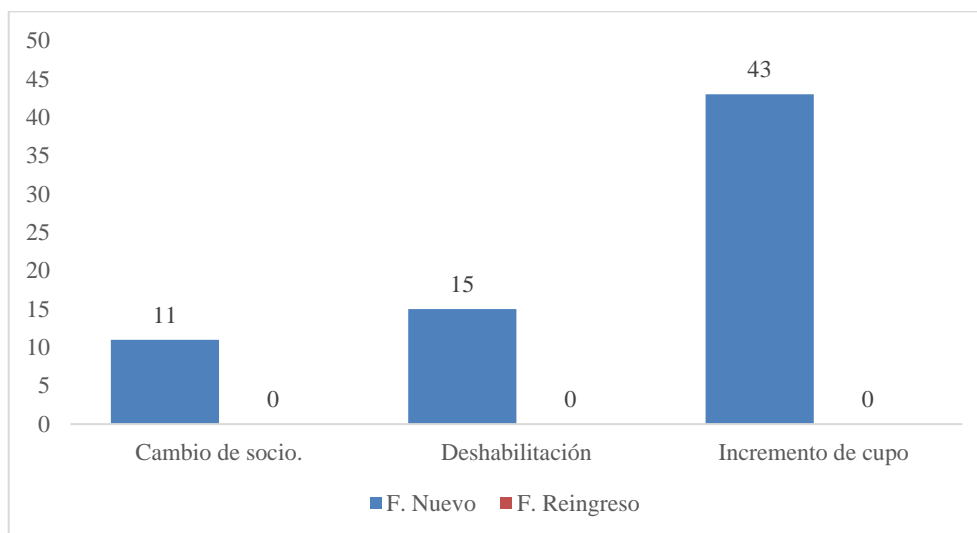


Figura 28 *Trámites nuevos o reingresos*

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios.

Análisis

El 100% de los encuestados manifestaron realizar trámites nuevos, durante el mes de noviembre no existieron reingresos en los tres tipos de trámites; de los 69 encuestados, 43 trámites se ingresaron por incremento de cupo, 15 por deshabilitación y 11 por cambio de socio, se puede apreciar que el trámite más realizado es el incremento de cupo.

2. ¿En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea reingreso, por favor indique la razón por la cual está reingresando el trámite?

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 100% de los trámites ingresados fueron nuevos por lo tanto no existieron respuestas para esta pregunta.

3. ¿En qué tiempo fue despachado su trámite?

Tabla 36 *Tiempo de despacho.*

Variable	F. - 10 Días	% - 10 días	F. 10 Días	% 10 días	F. + 10 Días	% + 10 días	Total
Cambio de socio.	7	64%	4	36%	0	0%	11
Deshabilitación	13	87%	2	13%	0	0%	15
Variable	F. - 60 Días	% - 60 Días	F. 60 Días	% 60 Días	F. + 60 Días	% + 60 Días	Total
Incremento de cupo	36	84%	7	16%	0	0%	43
Total	36	84%	7	16%	0	0%	43

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Tabla 37 *Resumen de tiempo de despacho.*

Variable	% Anticipado	% En el tiempo	% Fuera del tiempo
Trámites de 10 días (Cambio de socio-habilitación de vehículo, Cambio de socio, Cambio de socio-vehículo, Cambio de vehículo, Habilitación, Deshabilitación, Desvinculación del socio-unidad y Cuenta propia)	87%	13%	0%
Trámites de 60 días (Incremento de cupo y Permiso de operación)	84%	16%	0%

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

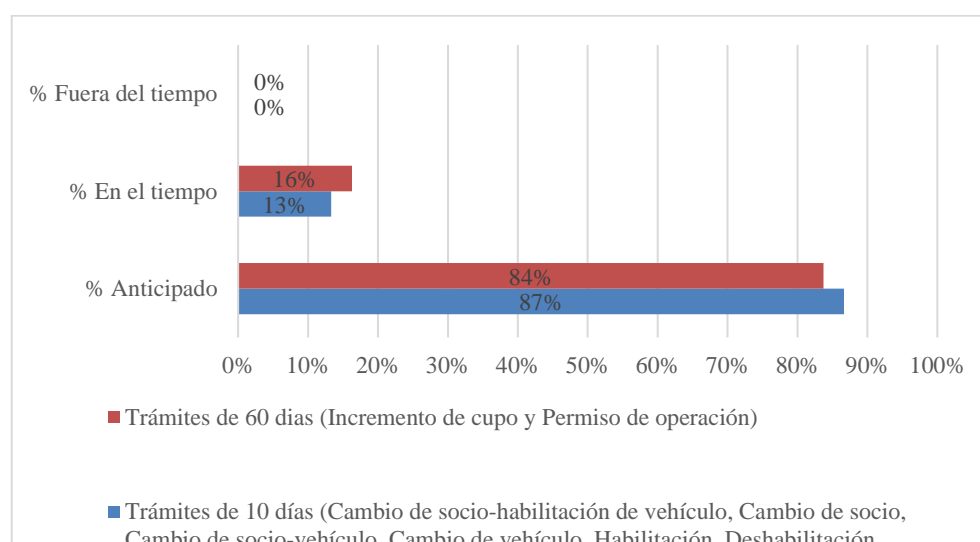


Figura 29 *Tiempo de despacho.*

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

Con la aplicación del *Kaizen* se ha logrado que los trámites cumplan los tiempos establecidos por la institución e incluso según la percepción del usuario los trámites se han despachado de forma anticipada; el 84% de los trámites de incremento de cupo han sido realizados en menos de los 60 días y un 16% fueron realizados a los 60 días; en cuanto a los trámites de cambio de

socio y deshabilitación, el 87% fueron elaborados de forma anticipada mientras que un 13% fue en el tiempo establecido.

4. ¿En qué área considera usted que su trámite se demoró?

Tabla 38 Área en la que se demoró el trámite.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No aplica	53	77%
Dirección	9	56%
Información	4	25%
Jurídico	3	19%
Área técnica	0	0%
Secretaría	0	0%
Total	69	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

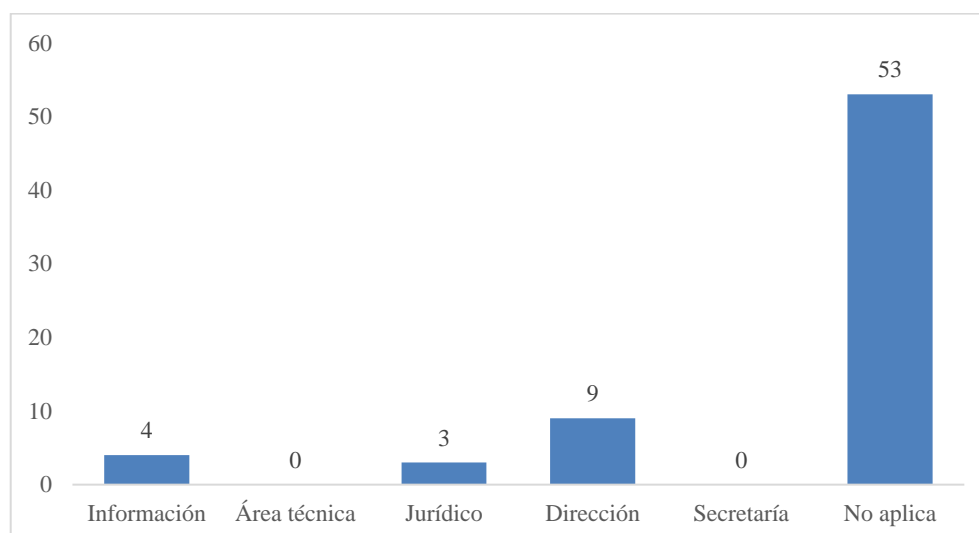


Figura 30 Área en la que se demoró el trámite.

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

De los usuarios encuestados dentro de los tres tipos de trámites, el 77% manifiesta que no se ha demorado su trámite, el 56% percibe que su trámite se demoró en la dirección, el 25% indica que al momento de la recepción de la documentación en información, el 19% indica que su trámite se retrasó en jurídico y un 0% indica que en el área técnica y secretaría; comparando con las encuestas presentadas en la tabla 16; se puede apreciar que la aplicación

del método *Kaizen* en el área técnica ha tenido un éxito rotundo pues paso de ser una de las áreas conflictivas a 0, mientras que información aparece con un porcentaje considerable, esto se debe a que antes información solo recibía la documentación y no la validaba, con la aplicación de las estrategias se empezó a validar la información y a digitalizarla lo cual toma un tiempo adicional, pero esto ha permitido reducir en su totalidad que lo usuarios tengan que regresar a la institución por falta de documentación, puesto que al validarla y de encontrarse errores se devuelve inmediatamente el trámite al usuario para que complete los documentos y lo ingrese; con la digitalización se disminuye el tiempo de entrega de documentos al área técnica puesto que se van ingresando los trámites y al mismo tiempo son reasignados al área técnica para que continúe con el proceso.

5. ¿Cómo ha afectado a usted la demora en su trámite? (Elija una).

Tabla 39 *Afectación al usuario.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Multas	2	29%
Pagos en exceso	0	0%
Pérdida de contratos	1	14%
Demora en la matriculación	4	57%
Documentos caducados	0	0%
No se vio afectado	62	90%
Total	69	

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

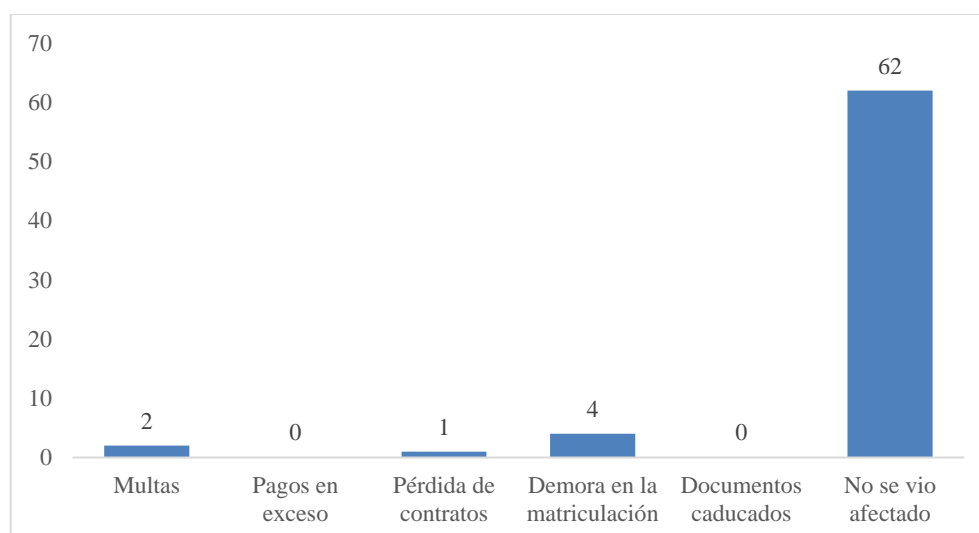


Figura 31. *Afectación al usuario.*

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

El 90% que representa a 62 de los usuarios encuestados no se ha visto afectado puesto que los trámites son despachados dentro del tiempo establecido y en la mayoría de los casos de forma anticipada, 7 usuarios manifestaron que si fueron afectados de los cuales 4 que representa el 57% indican que se vieron afectados por demora en la matriculación, 1 que representa el 14% manifestó que perdió contratos y 2 que representan el 29% fue afectado por multas; comparando con las percepciones del usuario de acuerdo a la tabla 12 se evidencia que se ha incrementado el porcentaje de usuarios que no se han visto afectados puesto que de acuerdo con la tabla 36 de tiempos de atención, los trámites son despachados dentro del tiempo o anticipadamente.

6. ¿Califique su nivel de satisfacción?

Tabla 40 Niveles de satisfacción.

Variable	F. Bueno (5)	% Bueno	F. Regular (3)	% Regular	F. Malo (1)	% Malo	Total
Trato y amabilidad	55	80%	13	19%	1	1%	69
Agilidad en la atención	47	68%	22	32%	0	0%	69
Rapidez y eficacia	57	83%	12	17%	0	0%	69
Información acorde a sus necesidades	63	91%	6	9%	0	0%	69

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

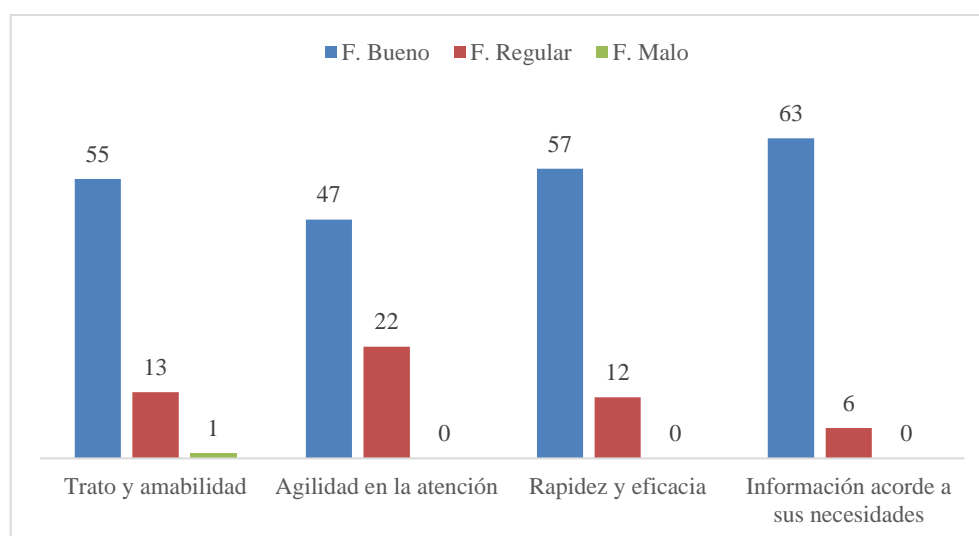


Figura 32 Niveles de satisfacción.

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Análisis

Conforme las encuestas aplicadas 55 usuarios califican como bueno el trato y la amabilidad recibida; 47 manifiesta que la agilidad en la atención es buena; en cuanto a la rapidez y eficacia 57 usuarios calificó como buena, finalmente 63 usuarios indican que la información recibida es acorde a sus necesidades por lo que fue calificada como buena.

4.3.2. Encuestas aplicadas a las operadoras

Se aplicaron encuestas a los representantes legales de las 21 compañías y cooperativas de carga pesada que ingresaron trámites de incremento de cupo, deshabilitación y cambio de socio durante el mes de noviembre de los cuales se presentan los resultados:

1. De los trámites realizados por su operadora, ¿cuáles le han presentado mayor dificultad? (Elija uno)

Tabla 41 *Trámites con mayor dificultad.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cambio de socio.	0	0%
Deshabilitación	0	0%
Incremento de cupo	1	5%
No se ha presentado dificultades	20	95%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

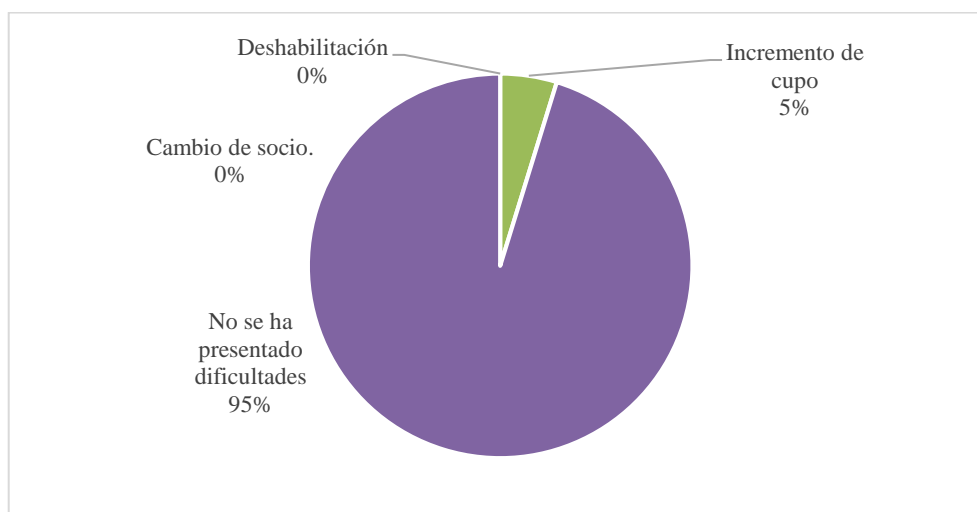


Figura 33 *Trámites con mayor dificultad.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 95% de los encuestados manifestaron que no se han presentado dificultades dentro de los tres tipos de trámites que de acuerdo al diagrama de Pareto presentaban dificultad, solo el 5% que corresponde a un trámite de incremento

de cupo manifestó que tubo dificultad, esto se debe a que el proceso tiene que pasar por varias áreas.

2. ¿De los trámites con mayor dificultad, cuántas veces ha tenido que regresar a la Agencia de Tránsito para solventarlos?

Tabla 42 *Frecuencia de retorno a la institución.*

Variable	F. Ninguna	% Ninguna	F. Una	% Una	F. Dos o mas	% Dos o mas	Total
Cambio de socio.	0	0%	0	0%	0	0%	0
Deshabilitación	0	0%	0	0%	0	0%	0
Incremento de cupo	0	0%	1	100%	0	0%	1
Total	0	0%	1	100%	0	0%	1

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

En concordancia con la pregunta anterior en donde una operadora indico tener problemas con el trámite de incremento de cupo, manifestó que solamente ha tenido que volver una vez a la agencia para dar seguimiento al trámite.

3. ¿Cuál es la razón principal por la que ha tenido dificultades?

Tabla 43 *Causas de las dificultades.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de información	0	0%
Incorrecta verificación de documentos ingresados	0	0%
Error en el título habilitante emitido por la ANT	0	0%
Caducidad de documentos ingresados	0	0%
Tiempos de atención de los tramites ingresados	1	5%
No ha tenido dificultades	20	95%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

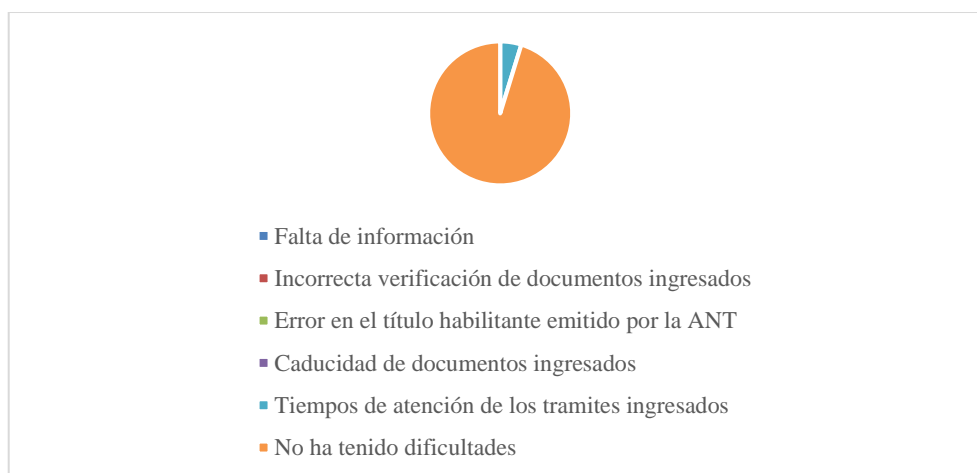


Figura 34 *Causas de las dificultades.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

En concordancia con las dos preguntas anteriores la operadora manifestó que la dificultad principal ha sido por tiempos de atención del tipo de trámite incremento de cupo ocupando el 5%, mientras que el 95% manifiesta que no ha tenido dificultades con ningún trámite.

4. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención de cada trámite?

Tabla 44 *Tiempos de atención por trámite.*

Variable	F. - 10 Días	% - 10 Días	F. 10 Días	% 10 Días	F. + 10 Días	% + 10 Días	Total
Cambio de socio.	2	67%	1	33%		0%	3
Deshabilitación	2	67%	1	33%		0%	3
Total	4	67%	2	33%	0	0%	6
Variable	F. - 60 Días	% - 60 Días	F. 60 Días	% 60 Días	F. + 60 Días	% + 60 Días	Total
Incremento de cupo	13	87%	2	13%		0%	15
Total	13	87%	2	13%	0	0%	15

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Tabla 45 *Resumen de tiempos de atención por trámite.*

Variable	% Anticipado	% En el tiempo	% Fuera del tiempo
Trámites de 10 días (Cambio de socio-habilitación de vehículo, Cambio de socio, Cambio de socio-vehículo, Cambio de vehículo, Habilidadación, Deshabilitación y Desvinculación del socio-unidad)	67%	33%	0%
Trámites de 60 días (Incremento de cupo y Permiso de operación)	87%	13%	0%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

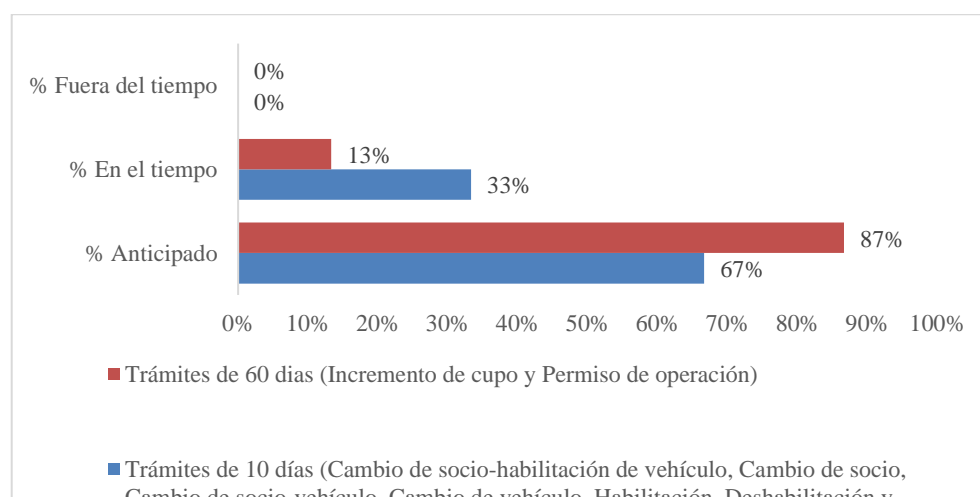


Figura 35 *Resumen de tiempos de atención por trámite.*

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 87% de los trámites de incremento de cupo han sido despachados de forma anticipada mientras que el 13% fue realizado en el plazo establecido por la institución, en cuanto a los trámites de cambio de socio y deshabilitación de vehículo un 67% indicó que fueron despachados de forma anticipada y 33% manifestó que fueron despachados en el plazo establecido.

5. ¿En qué área considera usted que los trámites se demoran?

Tabla 46 Retrasos de trámites según el área.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Información	0	0%
Área técnica	0	0%
Jurídico	0	0%
Dirección	1	5%
Secretaría	0	0%
Ninguna	20	95%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

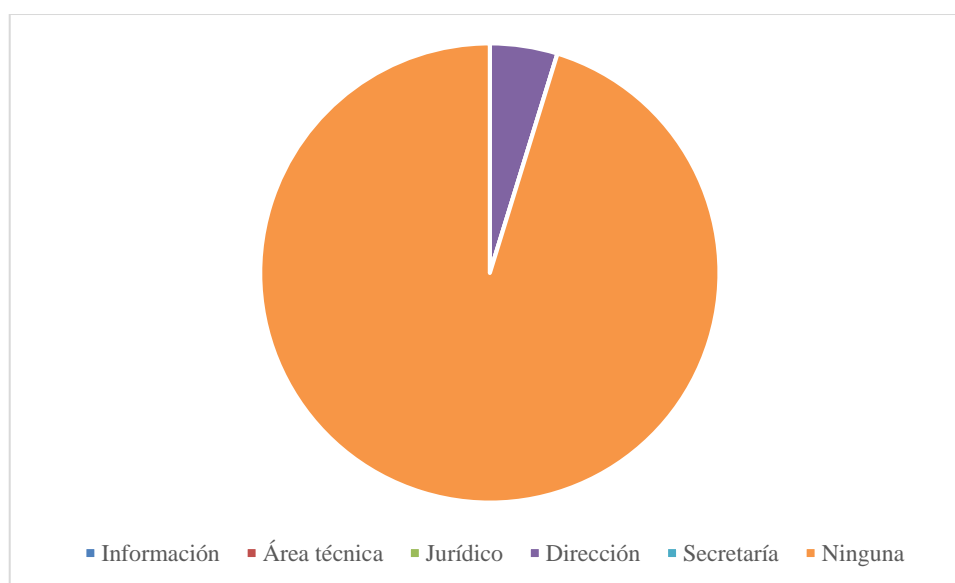


Figura 36 Retrasos de trámites según el área.

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 5% corresponde a la operadora que manifiesta que ha tenido dificultad con el trámite de incremento de cupo cuya causa era tiempos de atención de los trámites ingresados, en esta pregunta podemos conocer que el trámite tubo un retraso en el área de dirección; mientras que el 95% corresponde a las operadoras que no han tenido ninguna dificultad por lo tanto manifiestan que en ninguna área se han demorado en los trámites.

6. ¿Cómo ha afectado la demora en los trámites?

Tabla 47 *Afectación a las operadoras.*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Multas	0	0%
Pagos en exceso	0	0%
Pérdida de contratos	0	0%
Demora en la matriculación	0	0%
Documentos caducados	0	0%
No se vio afectado	21	100%
Total	21	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

El 100% de las operadoras manifiestan que no ha tenido ninguna afectación la demora en los trámites, puesto que según la tabla 44 de la pregunta 4 los trámites fueron despachados anticipadamente o cumpliendo los plazos establecidos por la institución.

7. ¿Califique el nivel de satisfacción de acuerdo al área?

Tabla 48 Niveles de satisfacción por área.

Variable	F. Bueno (5)	% Bueno	F. Regular (3)	% Regular	F. Malo (1)	% Malo
Información	13	12%	6	6%	2	2%
Área técnica	19	18%	2	2%	0	0%
Jurídico	16	15%	4	4%	1	1%
Secretaría	15	14%	4	4%	2	2%
Dirección	18	17%	2	2%	1	1%
Total	81	77%	18	17%	6	6%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

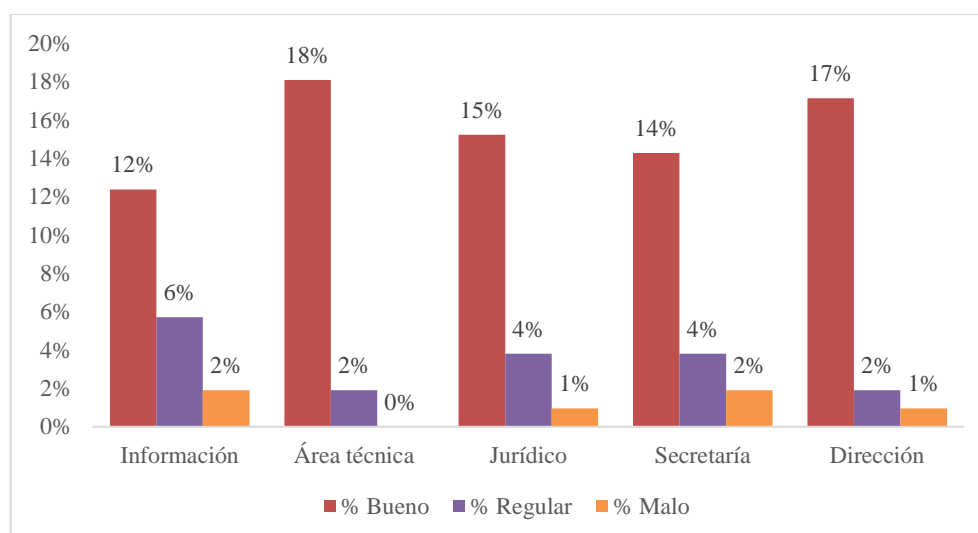


Figura 37 Niveles de satisfacción por área.

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

Análisis

Las operadoras consideran que tienen una buena satisfacción del usuario las siguientes áreas según los porcentajes, el 18% área técnica, el 17% la Dirección, el 15% jurídico, el 14% secretaría y el 12% información; es evidente que la mejora continua aplicada en las áreas conflictivas como área técnica, jurídico y dirección han mejorado sus porcentajes de satisfacción en los principales trámites en donde se encontraban más dificultades, información ha incrementado la satisfacción del usuario en comparación con tabla 22 debido a las estrategias implantadas, sin embargo es el área que cuenta con el porcentaje más bajo de calificación como bueno.

4.3.3. Análisis de las encuestas

Se ha realizado una nueva aplicación de encuestas a todos los usuarios y operadoras que han ingresado trámites de incremento de cupo, cambio de socio y deshabilitación en el área técnica durante el mes de noviembre, una vez aplicadas las estrategias para el establecimiento del método *Kaizen* con el fin de mejorar los puntos débiles, superar las mudas y dar una mejor atención a los usuarios; los resultados que arrojan las encuestas respaldan el mejoramiento realizado en el área técnica de la Unidad Provincial de la Agencia Nacional de Tránsito de Santo Domingo, puesto que se ha logrado incrementar la satisfacción del usuario y se ha disminuido drásticamente los tiempos internos y de atención en los trámites.

Información es ahora un área importante dentro del proceso puesto que no solo revisa los documentos a ingresar, sino que, valida la información, para que no se realice el ingreso en caso de no estar acorde a los requisitos emitidos por la ANT, esto ha disminuido los reprocesos en todas las áreas y ha evitado que el usuario, una vez ingresado el trámite, tenga que regresar varias veces a la institución para completar documentos, al digitalizar los mismos se reasignan directamente mediante el sistema de gestión documental denominado Quipux, de forma que se disminuyen mudas de tiempo y de espera.

El área técnica recibe el documento reasignado con la digitalización de los papeles presentados y continua con el proceso dentro del plazo establecido en el Quipux el cual tiene que estar acorde al tipo de trámite y a los plazos establecidos por la institución, esto permite dar un seguimiento y sacar reportes de tiempos en caso de necesitar aplicar sanciones.

Una vez que el área técnica analice la información y el tipo de trámite se realiza el título habilitante en trámites de deshabilitación y cambio de socio, y se reasigna directamente a Dirección para que lo valide y autorice; en el

caso de incremento de cupo, el área técnica emite el informe técnico el cual es enviado a jurídico para que revise la documentación y emita la resolución que constituye el título habilitante a Dirección para validar y autorizar la información. De acuerdo a lo observado durante la semana laboral, a la aplicación de índices y a las encuestas aplicadas, se ha reducido el tiempo de espera, se ha mejorado el proceso y se ha incrementado la satisfacción de los usuarios.

4.3.4. Aplicación de los principales indicadores

4.3.4.1. Indicador: Satisfacción del usuario.

En las tablas 49 y 50 se encuentra la aplicación del indicador de satisfacción del usuario antes y después del modelo de mejora, los datos se obtuvieron de las encuestas realizadas de acuerdo a las preguntas:

1. Califique su nivel de satisfacción - usuarios.

Tabla 49 Niveles de satisfacción.

Variable	ANTES			DESPUÉS		
	% Bueno (5)	% Regular (3)	% Malo (1)	% Bueno (5)	% Regular (3)	% Malo (1)
Trato y amabilidad	29%	36%	35%	80%	19%	1%
Agilidad en la atención	26%	33%	41%	68%	32%	0%
Rapidez y eficacia	11%	19%	70%	83%	17%	0%
Información acorde a sus necesidades	14%	39%	46%	91%	9%	0%

Fuente: Encuestas aplicadas a usuarios.

Desde la perspectiva de los usuarios se puede observar una mejora circunstancial en todos los factores valorados que conciernen a los niveles de satisfacción, dando como resultado un incremento de la variable bueno en todos los parámetros evaluados; esto evidencia que la aplicación del modelo de mejora ha mostrado resultados positivos en la satisfacción del usuario.

2. Califique el nivel de satisfacción de acuerdo al área – operadoras.

Tabla 50 Niveles de satisfacción por área.

Variable	ANTES			DESPUÉS		
	% Bueno	% Regular	% Malo	% Bueno	% Regular	% Malo
Información	3%	6%	4%	12%	6%	2%
Área técnica	8%	11%	19%	18%	2%	0%
Jurídico	3%	10%	12%	15%	4%	1%
Secretaría	1%	3%	11%	14%	4%	2%
Dirección	5%	2%	3%	17%	2%	1%

Fuente: Encuestas aplicadas a operadoras.

En las encuestas aplicadas a las operadoras de transporte, se pidió la opinión por cada área, puesto que tienen mayor conocimiento del proceso interno que se realiza en la institución; por ende, se recaudó información más real, en cambio la encuesta aplicada al usuario es más general. Comparando los resultados se confirma que el modelo aplicado ha permitido aumentar la satisfacción del usuario y en el área principal sujeta a estudio ha tenido un éxito considerable puesto que ha pasado del 8% a un 18% en la variable bueno, de manera general todas las áreas que intervienen en el proceso han tenido un incremento porcentual en esta variable.

4.3.4.2. Indicador: Productividad de los funcionarios

Este indicador se calculó en base a los trámites realizados por cada área durante un mes, por lo tanto, se realizan las comparaciones del antes y después de la aplicación del modelo de mejora en los principales tipos de trámites, esta información se muestra en la tabla 51.

Tabla 51 *Indicadores de productividad.*

Datos	Variables	Antes	Después
		Valor	Valor
A. Funcionarios	#	3	3
B. Días planificados	días	22	18
C. Días reales	días	22	18
D. Jornada laboral	h	8	8
D. Trámites realizados (real)	#	29	69
F. Trámites realizados (planificado)	#	69	69
Indicadores	Unidades	Resultado	
Productividad	#/ h-h	0.05	0.16
Eficacia de producción	%	42%	100%
Eficiencia producción	%	100%	100%

Fuente: Trámites ingresados mes de septiembre y noviembre.

Comparando los trámites realizados durante el mes de septiembre y de noviembre de incrementos de cupo, cambio de socio y habilitación; se observa un incremento en la productividad del 0.05 al 0.16 de acuerdo a los tramites reales realizados, horas de trabajo, días reales y planificados, en el mes de noviembre a pesar de solo contar con 18 días laborales se ha despachado el total de tramites planificados e ingresados durante el mes, comparando con el mes de septiembre en donde no se despachaba ni la mitad de los trámites ingresados.

La eficacia de la producción paso de un 42% a un 100%, mostrando una evidente mejora en el proceso de emisión de títulos habilitantes que tiene coherencia con los datos recolectados de la satisfacción de los usuarios.

En cuanto a la eficiencia de producción, a pesar que los funcionarios laboraban el 100% de los días planificados no lograban procesar la totalidad de los trámites ingresados, una vez aplicado el modelo de mejora, se observa que aun teniendo menos días laborales han logrado despachar la totalidad de los trámites planificados e ingresados; esto demuestra la eficacia del modelo implementado teniendo impacto positivo en todos los ámbitos que se midieron encaminados al incremento en la satisfacción del usuario.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con el fin de analizar, diseñar y establecer el modelo de mejora continua para mejorar los procesos del área técnica de la unidad provincial de la ANT Santo Domingo de los Tsáchilas, fue necesario conocer y describir su situación actual, se determinó el nivel de interrelación de las áreas y el impacto sobre los procesos de títulos habilitantes.
- El conocimiento y desmotivación de los funcionarios generaban inconformidades a los usuarios, provocando retrasos, reprocesos o reingresos para otorgar el título habilitante.
- La falta de la distribución óptima de carga laboral ha provocado el desinterés evidenciado por los niveles de satisfacción; la demora en los trámites generó inconformidad.
- Se determinó como áreas íntimamente interrelacionadas la técnica, jurídico y dirección, quienes agregan valor al proceso principal, pero no interactuaban óptimamente entre si, teniendo diferentes resultados sobre los procesos.
- Se realizó el inventario de los procesos que realiza el área técnica dando como resultado que mantiene seis procesos, de los cuales por el nivel de afectación directa con el usuario y mayor número de trámites realizados se eligió como proceso principal la emisión de títulos habilitantes.
- La emisión de informes técnicos mantienen un impacto directo con el usuario y operadoras de transporte, es otro de los procesos con más incidencia dentro del área; sobre estos dos procesos se efectuó la caracterización identificando las áreas interrelacionadas, el grado de impacto, las entradas, el proceso PHVA y las salidas, estableciendo responsables e indicadores que permitirán el monitoreo constante de los procesos, para la identificación de cuellos de botella y aplicación del modelo de la calidad de forma continua.

- En la aplicación de las encuestas, de acuerdo al punto 3.5. se receptan las opiniones de los usuarios sobre los trámites que realizan en el área técnica para la obtención de títulos habilitantes, con resultados de insatisfacción y reprocesos que afectan a la actividad económica de los usuarios.
- Los principales trámites que realizan los usuarios son incremento de cupo, cambio de socio y deshabilitación.
- El área con más problema es el área técnica, seguida del área jurídica y dirección; entre las afectaciones a los usuarios son pagos en exceso y multas.
- El diagrama de Pareto muestra como áreas principales al área técnica, jurídico y dirección; en estas áreas se aplicó la herramienta de las 5's para la disminución de mudas, dando resultados excelentes, como se muestra en los estudios de observación detallados de las tablas 30, 31 y 32.
- El modelo de mejora diseñado permitió mejorar los procesos tanto del área técnica como de las áreas interrelacionadas, incrementando la satisfacción del usuario.
- Para esto fue necesario realizar las reuniones con las áreas implicadas, permitió el establecimiento de estrategias de mejora mediante el uso y optimización de los recursos con los que cuenta la institución, dando mayor uso a la herramienta de gestión documental Quipux, lográndose la disminución de las mudas, principalmente de tiempo y de espera.
- La capacitación al personal del área de información para la recepción y validación de la información del usuario; permitió que el cliente no tenga que regresar por documentos faltantes o una mala revisión documental, dando como resultado el mejor servicio al usuario.
- La aplicación de nuevas encuestas tanto a usuarios como a operadoras de transporte, evidenció que el modelo diseñado permitió aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios, disminuyendo drásticamente los tiempos de espera para el despacho de trámites, mejorando el servicio al cliente realizando una validación documental previo a la recepción de los trámites, de la misma forma se muestran nuevos cuellos de botella a los cuales se debe continuar aplicando el modelo de calidad, de forma que permita aplacar los efectos sobre la satisfacción a los usuarios.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar la digitalización y reasignación de documentos utilizando la herramienta Quipux, asignando a las operadoras de transporte, usuario y clave de acceso, de forma que sean ellas quienes den seguimiento al proceso.
- Utilizar el sistema Quipux para enviar los títulos habilitantes para conocimiento y respaldo tanto de la operadora como del usuario hasta que lleguen físicamente los documentos originales.
- Realizar auditorías de control a los procesos y dar seguimiento al modelo de mejora implementado, de forma que se asegure la calidad del proceso y se mantenga en el tiempo a pesar de la rotación del personal.
- Gestionar el estudio de cargas laborales por funcionario, de forma que exista un apoyo entre áreas y distribución adecuada de labores extras que se pueden realizar, analizar y gestionar el uso de pasantes para procesos repetitivos o de poca relevancia.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. (28 de Diciembre de 2015). Resolución Nro. 117-DIR-2015-ANT. *Reglamento de Procedimientos Requisitos para la Emisión de Títulos Habilitantes*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (18 de junio de 2012). Resolución Nro. 025-DIR-2011-ANT. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Agencia Nacional de Tránsito. (2017). *Agencia Nacional de Tránsito*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/noticias-nacionales/1855-resultados-de-operativos-ejecutados-en-feriados-de-navidad-y-fin-de-ano-2017#.WIOgYXkePIU>
- Agencia Nacional de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial. (26 de abril de 2013). Resolución Nro. 024-DE-ANT-2013. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Asamblea Nacional. (24 de julio de 2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (24 de julio de 2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Camison, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- CEDATOS. (s.f.). *CEDATOS*. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86
- Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (26 de enero de 2011). Resolución Nro. 16-DIR-2011-CNTTTSV. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Conti, T. (1993). *Building Total Quality: A Guide for Management*. Londres: Chapman & Hall.
- El Comercio. (5 de Diciembre de 2011). Bandas organizadas roban en carreteras. *El Comercio*.

- El Telégrafo. (17 de julio de 2012). Control acabará con el transporte informal. *El Telégrafo*, pág. 14.
- El Telégrafo. (25 de septiembre de 2012). Población ecuatoriana tiene mayor acceso a internet desde 2007. *El Telégrafo*, pág. 12.
- El Telégrafo. (12 de abril de 2017). La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016. *El Telégrafo*, pág. 9.
- Galgano, A. (1993). *Calidad Total*. Díaz de Santos. Madrid.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total*. Madrid: Dias de Santos.
- Gryna, F., Chua, R., & Defeo, J. (2007). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. .
- Imai, M. (1991). *KAIZEN, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental S.A. (CECSA).
- Imai, M. (2001). *La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. México: Compañía Editorial Continental.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen*. Japon: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1988). *Práctica de los círculos de control de calidad*. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- ISO. (2000). *ISO 9000:2000*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- ISO9000-2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- La Hora. (25 de mayo de 2011). El sector automotor rechaza más impuestos. *La Hora*, pág. 16.
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2014). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.
- Lloréns, F., & Fuentes, M. (2001). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/brindar-una-atencion-de-calidad-y-calidez-al-publico-es-prioridad-para-el-mies-2/>
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 39-48.
- Perez Fernández, J. (1996). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.

- Presidencia de la República. (15 de mayo de 2013). Decreto Nro. 1515. *Disposiciones de contratación para la adquisición y arrendamiento, de bienes y la prestación de servicios, relacionadas con el cumplimiento del principio de vigencia tecnológica*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Pro Ecuador. (s.f.). *Proecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/sector11/>
- Puente, D. (25 de septiembre de 2017). En las bases de Alianza País se siente la división. *El Comercio*, pág. 13.
- Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. (2016).
- Resolución No. 006-CNC-2012*. (2012).
- Resolución No. 117-DIR-2015-ANT*. (2015).
- Resolución Nro. 035-DIR-2016-ANT*. (2016).
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Días de Santos.
- Sommerville, I. (2005). *Ingeniería del software*. Madrid: Pearson Educación.
- telégrafo, E. (27 de junio de 2016). *El telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/transportistas-de-11-federaciones-dialogan-con-el-presidente-correa>

ANEXOS

Anexo 1 Recorte del Diario La Hora

Agencia de Santo Domingo de los Tsáchilas cerrada temporalmente

Me gusta 0

Twitter

| Imprimir | Correo electrónico

El cierre de la agencia implica el inicio de una auditoría integral y la destitución de los 21 funcionarios que venían prestando sus servicios en la institución y, será la Fiscalía la encargada de determinar algún grado de responsabilidad, por lo que no se descarta el inicio de acciones legales en su contra.

Los servicios de matriculación vehicular y de emisión y renovación de licencias se llevarán a cabo en las Agencias de la Concordia y El Carmen, respectivamente, por lo que el Ing. Peña, hizo un llamado a la ciudadanía para que acudan a dichas direcciones a realizar los trámites que así lo requieran.

"Durante los 30 días de cierre de las instalaciones realizaremos un proceso de selección del mejor personal capacitado para que brinden un adecuado servicio al usuario y además dotaremos de mejor infraestructura física y tecnológica" recalcó el titular de la ANT.

La ANT, ha denunciado ante la Fiscalía los actos de corrupción que se han registrado en agencias de ciudades como Manta, Coca y Quinindé.

Comunicación Social
JGI/

S

Figura 38 Reporte del diario La Hora.

Fuente: Diario La Hora

Anexo 2 Recorte del Diario La Hora

Agencia de tránsito de Santo Domingo de los Tsáchilas, reabrió sus servicios

Me gusta 0

Twitter

| Imprimir | Correo electrónico

El equipo de servidores fue escogido con la colaboración de las Universidades Católica y Técnica Equinoccial de Santo Domingo de los Tsáchilas, a través de la inclusión en la bolsa de empleo para receptor las hojas de vida. A partir de los resultados, se seleccionó los grupos de candidatos para rendición de las pruebas respectivas y se escogió a los que obtuvieron los mejores puntajes. Se les capacitó del 14 al 18 de mayo de 2012, para que desempeñen sus funciones con calidad, responsabilidad, honorabilidad, ética y transparencia y brinden al usuario una atención con calidez.

La agencia ofrecerá sus servicios, a partir del martes 22 de mayo de 2012, en horarios regulares de lunes a viernes de 08h00n a 16h45 y sábados de 09h00 a 14h00. Atención de renovaciones de licencias de lunes a viernes. Los sábados a partir del 2 de junio, primera vez y profesionales. Lunes, martes y miércoles, matrículas rezagadas y jueves, viernes y sábado cumpliendo el cuadro de calendarización vigente.

En la rueda de prensa, también participó el Secretario Nacional de Transparencia de Gestión - SNTG, Edwin Jarrín, quien expuso los resultados de la investigación de los actos de corrupción efectuados en las agencias de Sangolquí y Santo Domingo de los Tsáchilas; señaló que se determinó responsabilidades penales para ex funcionarios de la Agencia de Santo Domingo de los Tsáchilas y funcionarios de Sangolquí.

Edwin Jarrín hizo un llamado a la ciudadanía para que los usuarios de este servicio, no se valgan de tramitadores y así evitar la corrupción.

Comunicación Social
MLO/

Figura 39 Reporte del diario La Hora

Fuente: Diario La Hora

Anexo 3 Recorte del Diario La Hora



Figura 40 reporte del diario La Hora

Fuente: Diario La Hora

Anexo 4 Actividades según Eval área jurídica.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	6	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Realiza el asesoramiento legal de la institución en la provincia, para el cumplimiento de la normativa vigente.	Nº de criterios jurídicos realizados/Nº de criterios jurídicos solicitados	400	393	98	5
Elabora informes de patrocinio judicial y constitucional, a nivel nacional para presentar a la matriz central.	Nº de informes de patrocinio judicial y constitucional, a nivel nacional presentados a matriz/ Nº de informes de patrocinio judicial y constitucional, a nivel	2	2	100	5
Elabora informes de factibilidad para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias.	Nº de Informes de factibilidad para la constitución jurídica realizados/ Nº de Informes de factibilidad para la constitución jurídica entregados	10	10	100	5
Analiza y presenta proyectos de contratos, convenios relacionados con la competencia asignada, llevando a conocimiento de la matriz central.	Proyectos y convenios analizados/proyectos y convenios solicitados	2	2	100	5
Define instrumentos jurídicos vinculados con la LOSEP y su reglamento de aplicación.	Nº de criterios jurídicos realizados/Nº de criterios jurídicos solicitados en base a LOSEP	2	2	100	5
Integra periódicamente información al archivo de normas legales que rigen la gestión de la institución e informa al Director Provincial y demás servidores.	Información Integrada/Información realizada	600	586	98	5

Figura 41 Actividades según Eval Jurídico

Fuente: Documentos ANT

Anexo 5 Actividades según Eval información.

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/01/2015	Hasta:	30/11/2015
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	5	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Asiste a los usuarios sobre los trámites que se realizan en la Dirección Provincial y en las Oficinas de Atención al Usuario Provincial o Cantonal y sobre donde.	Nº de usuarios atendidos/ Nº de usuarios que solicitaron información	990	976	99	5
Recepta la documentación entregada por los usuarios para el ingreso en el sistema de licencias.	Nº de tramites procesados/ Nº de tramites receptados	715	689	96	5
Entrega a los usuarios requisitos, resoluciones y certificaciones legalizadas.	Nº de usuarios atendidos/ Nº de usuarios que solicitaron información	990	976	99	5
Informa a los usuarios sobre el estado de los trámites procesados.	Nº de usuarios atendidos/ Nº de usuarios que solicitaron información	715	689	96	5
Apoya en la búsqueda de documentos para gestionar los trámites de los usuarios.	Nº de usuarios atendidos/ Nº de usuarios que solicitaron información	715	689	96	5

Figura 42 Actividades según Eval Información

Fuente: Documentos ANT

Anexo 6 Actividades según Eval área técnica.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	9	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Elabora informes de autorizaciones de operación para el servicio de transporte terrestre; así como los informes sobre el funcionamiento, operación y control de las instalaciones de uso obligatorio.	1	9	9	100	5
Efectúa el control de la actividad operativa y de los servicios de transporte terrestre, red estatal, troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales.	1	80	78	98	5
Analiza y elabora informes sobre la constitución jurídica de compañías o cooperativas de transporte terrestre y para la conformación de empresas de economía mixta dentro del ámbito.	1	6	6	100	5
Realiza inspecciones de campo de los servicios de operación de transporte terrestre.	1	30	29	97	5
Ejecuta la fiscalización de los medios de transporte terrestre y de la operación e instalaciones de los centros de revisión técnica vehicular provinciales, a fin de elaborar los.	1	30	29	97	5
Revisa el cumplimiento de los títulos habilitantes vigentes, frecuencias autorizadas emitidas a la operadoras de transporte terrestre; origen, destino o tránsito en los terminales terrestres a nivel.	1	8	8	100	5
Analiza y elabora informes incrementos de cupo de compañías o cooperativas de	1	283	276	98	5

Figura 43 Actividades según Eval área técnica

Fuente: Documentos ANT

Anexo 7 Resultado de operativos 2017

Tabla 52 Resultado de operativos.

OPERATIVO PIONERO 2017

Resultados Consolidados			
Institución	Actividad	Cant.	Detalle
Policía Nacional	Revisados	513	Personas
		431	Vehículos
	Sanciones emitidas	19	Citaciones
	Retenciones	5	Vehículos detenidos
		0	Persona detenida
CTE.	Revisados	307	Vehículos
	Sanciones emitidas	53	Citaciones
	Retenciones	6	Vehículos detenidos
Fuerzas Armadas	Revisados	193	Personas
		161	Vehículos
Agrocalidad	Revisados	42	Vehículos
ARCH	Revisados	12	Vehículos
MTOP	Revisados	146	Vehículos
	Sanciones emitidas	27	Citaciones (Tasas de uso de vía y Certificados de operación Regular retirado)
EPMT	Revisados	65	Vehículos bajo competencias asumidas
SRI	Revisados	393	Vehículos
	Notificaciones emitidas	382	Notificaciones
Total, Vehículos Revidados		738	
Total, Personas Revisadas		706	
Total, Citaciones Emitidas		99	
Total, Personas Detenidas		0	
Total, Vehículos Detenidos		11	
Numero de Pionero Realizados		4	
Puntos Negros Intervenidos		6	
Observaciones:			
Instituciones como ANT, Gobernación y Ministerio de Turismo, debido a su ámbito de ejecución no registra revisiones vehiculares ni de personas, pero si han estado como entes de regulación y control cada uno dentro de las competencias atribuibles a cada institución.			

Fuente: Documentos de la ANT.

Anexo 8 Listado de compañías y cooperativas de carga pesada en Santo Domingo.

Tabla 53 *Listado de compañías de carga pesada*

No.	Nombre de compañías	Nro.
1	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ESTRELIMON S.A.	58
2	"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO BASURTO & CEDEÑO S.A."	4
3	"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SERVIGANAD S.A."	18
4	CIA VOLQUETRANS	25
5	CIA. TRANSP FERNANDO SALAZAR GOMEZ FESAGO S.A.	45
6	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO "TRANSLOGEXAN S.A."	80
7	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO EDPATPAZ S.A.	1
8	COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PESADOS "TRANSALIANPROG S.A"	35
9	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AULES S.A.	18
10	COMPAÑÍA DE CARGA PESADA NAVIBOATRANS S.A	27
11	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA ALFA S.A.	18
12	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA SANANTOCAR S.A.	21
13	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA ALSOVERI S.A.	113
14	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA PAREDES Y VARGAS S.A.	42
15	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA ROGELIO MACAS S.A.	34
16	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSCARPAZMIÑO S.A.	2
17	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSPRODEPAL S.A.	13
18	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA YANDUN VELEZ S.A.	36
19	Compañía de Transporte en carga pesada Rutas Coloradas TRANSPERCOL S A	31
20	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LA INTERNACIONAL INTERCITI SA	177
21	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADA SAN JOSÉ DE ALLURIQUÍN S.A.	41
22	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO BEMAUEXPRESS S.A.	134
23	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO BRISDECOL S.A.	48
24	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO FRUTICOMTRANSPORG S.A	4
25	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO INDUSTRIAL Y COMERCIAL TRANSINDUCOM S.A.	18
26	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO MANUEL DE JESÚS LOOR S.A.	9
27	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ROLLINGWORLD	26
28	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SEVILLA & LUDENA S.A.	61
29	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TOACHICORP S.A.	25
30	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRANS. AMARENTYEXPRESS S.A.	28
31	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ZAMBRANO MENDOZA S.A.	74
32	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSESMOVIC S.A.	24
33	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA ACETRANX S.A.	47
34	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO JULIO MORENO ESPINOSA	12
35	COMPAÑÍA ECUATORIANA DE TRANSPORTES TRANSSANAZARENO S.A.	34
36	COMPAÑÍA TRASP. SANLUISEXPRESS S.A.	21
37	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONES "3 DE JULIO"	22
38	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA EN VOLQUETAS "MINAS DEL TOACHI"	16
39	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO LOS COLORADOS	13
40	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO RIO AMAZONAS	5
41	COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO TRANBULLS S.A.	4
42	CORLODEC CIA. LTDA	3
43	COTPALMEXO	21
44	GANADEROSEXPRESS S.A.	13
45	PETRIOTSACHILA S.A.	21
46	REYPETRANS S.A.	69
47	ROCTRANS S.A.	13
48	TRANSCOLONOS S.A.	7
49	TRANSCOLORISA	11
50	TRANSPORTE PESADO CONGENIUS	9
51	TRANSPORTE PESADO SANTA MARIA TRANSPESANMARY S.A.	8
52	TRANSPORTE Y COMERCIO SANCHEZ ALTAMIRANO S.A.	20
53	TRANSPORTES SULTANA DEL BOMBOLI S.A.	20

54	TRANSULTACOL	73
55	WILCAREXPRESS S.A TRANSPORTE PESADO	4
56	(en blanco)	
57	E&T S.A. EQUIPO Y TRANSPORTE	63
58	"TRANSPORTE PETREO ARPOINES C.A."	12
59	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO DARMAYEXPRESS S.A.	35
60	ANGUETRANS S.A.	7
61	COMPAÑÍA BOSMEG S.A	26
62	COMPAÑÍA DE CARGA PESADA PETROKASAMA S.A.	119
63	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE COPALSO	22
64	LIDERSERVICIOS S.A.	54
65	"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO LA CONCORDIA MULTITRASCORD"	88
66	"COMPAÑÍA DE CARGA PESADA GRANQUINTY S.A."	19
67	"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA LUCHAFRON S.A."	38
68	NEOTRANS S.A.	1
69	OTORGARCO SA	12
70	"COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA HERMANOS ZAMBRANO VELEZ S.A."	9
71	CARLOS MORA	29
72	"MULTISERVICIOS DE TRANSPORTE PESADO SANTO DOMINGO MUTRANSPE S.A."	125
73	REVLUTRANS S.A.	1
74	"TRANS. RIVAS MENDOZA RIMENVAL S.A."	112
75	TRANSCARDAVID S.A.	27
76	AGUICARGO S.A.	1
77	SOCIEDAD DE TRANSPORTE VALPARAISO S.A.	17
78	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN VOLQUETAS CIUDAD DEL COLORADO	12
79	NYATRAC	7
80	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SEVILLA ALMEIDA S.A.	2
81	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRANSRIODAMAS S.A.	17
82	COTRAMMASD S.A.	8
83	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA GUILLEN NOGALES S.A.	4
84	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA LUMIGUBVAL S.A.	4
85	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA LUMITRANSA S.A.	13
86	"TRANSPORTE Y SERVICIO URGENTE DE CARGA PESADA SEURTRANS S.A."	24
87	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSMASOMO S.A.	4
88	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANS BRAVO.	28
89	TRANSPORTE PESADO FAQUIMSTRAN S.A.	16
90	TRANSCOPARS S.A.	3
91	TRANSBLOCK S.A.	4
92	MULTRANUT	5
93	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TAPIA & ZAMBRANO S.A.	3
94	FELBENITRANSS S.A.	31
95	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE COMERCIAL DE CARGA PESADA JÁCOME SANTAMARIA (JS) S.A.	6
96	TRANSPORTES CLAVON VALDIVIESO S.A.	15
97	MERQUIGAS S.A.	10
98	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESPIMBERA BELALCAZAR S.A.	3
99	TRANSPORTE DE CARGA PESADA SILVA & GONZALES SIGO S.A.	1
100	TRANS PEZVIP S.A.	9
101	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO TRUCKINGCHIG S. A.	4
102	TRANSPORTE CARGA PESADA FRABRAVOEXPRESS S.A.	1
103	SOLORZANO GALINDO CIA LTDA	5
104	COMPAÑÍA TRANSMAYORGA S. A.	3
105	CSDMONTEGALA S.A	2
106	TRANSPORTE DE CARGA PESADA HEAVYTSACHILA S.A.	3
	Total, general	2820

Fuente: Documentos ANT.

Anexo 9 Usuarios con trámites de cuenta propia.

Tabla 54 Listado de usuarios que realizaron tramites de cuenta propia.

AUTORIZACIÓN POR CUENTA PROPIA 2014		
No.	NOMBRE DE LA OPERADORA	No. RESOLUCIÓN
1	AIGAJE QUEZADA ALEJANDRO JAVIER	003-ACP-023-UASDT-2014
2	ÁLVAREZ QUISHPE CARMEN LETICIA	007-ACP-023-UASDT-2014
3	AREQUIPA YANCHAPAXI JOSÉ	006-ACP-023-UASDT-2014
4	CÁRDENAS NARVÁEZ CARLOS ORLEY	010-ACP-023-UA-SDT-2014
5	JARAMILLO SOLANO FRANCISCO RAFAEL	001-ACP-023-UASDT-2014
6	LOZANO IDROVO JOSÉ MELCHOR	002-ACP-023-UASDT-2014
7	MALES CABRERA GLORIS LILIAN	004-ACP-023-UASDT-2014
8	OCAMPO RIVERA ESTHELA MARGARITA	005-ACP-023-UASDT-2014
9	RUALES BASTIDAS JAIME RODRIGO	009-ACP-023-UA-SDT-2014
10	ULLOA BORJA OSCAR RIGOBERTO	008-ACP-023-UA-SDT-2014
1	ESPINVERA NARANJO MIGUEL ELINO	001-ACP-023-UA-SDT-2015
2	RIVERA ROSILLO KLEVER	002-ACP-023-UA-SDT-2015
3	GARCIA CABEZAS JOSÉ HIDALGO	003-ACP-023-UA-SDT-2015
4	MOREIRA BLANCA JOSEFINA	004-ACP-023-UA-SDT-2015
1	AGUILAR MARIÑO FREDY GONZALO	030-APC-023-UA-SDT-2016
2	BAILÓN DEMERA NANCY MARITZA	021-ACP-023-UA-ADT-2016
3	BARREIRO FLORI LIDIA ROSARIO	ANT-UASTD-2016-1383
4	BATALLA CEDILLO EDWIN RUBÉN	010-ACP-023-UA-SDT-2016
5	BÓSQUEZ ANGULO JOSÉ MIGUEL	018-ACP-023-UA-ADT-2016
6	CABRERA BUÑAY JULIO EULOGIO	ANT-UASTD-2016-0993
7	CARBO VILELA ELVIS FABRICIO	016-ACP-023-UA-ADT-2016
8	CHÁVEZ VERDESOTO LUIS ALFREDO	009-ACP-023-UA-SDT-2016
9	FABIOLA GUADALUPE MOSQUERA LOMAS	025-ACP-023-UA-SDT-2016
10	GARCIA MORALES WILLIAN DUVAL	ANT-UASTD-2016-1385
11	GERY PAUL PROAÑO PARRA	001-R-ACP-023-UA-SDT-2017
12	GONZÁLEZ ARTIGAS POLANCO JAIME RAMON	029-ACP-023-UA-SDT-2016
13	GUILLEN PÉREZ FREDY IVÁN	012-ACP-023-UA-SDT-2016
14	JARAMILLO SOLANO FRANCISCO RAFAEL	ANT-UASTD-2016-0053
15	JOSÉ MELCHOR LOZANO IDROVO	023-ACP-023-UA-SDT-2017
16	LUIS ANÍBAL RIOFRIO BOADA	022-ACP-023-UA-SDT-2016
17	LUIS JOSELITO MORALES GONZÁLEZ	027-ACP-023-UA-SDT-2016
18	MANOBANDA IZA BOLÍVAR HERNÁN	ANT-UASTD-2016-1663
19	MASAPANTA PALLO ANA ESTELA	017-ACP-023-UA-SDT-2016
20	MENA GRANJA RODRIGO AGAPITO	014-ACP-023-UA-SDT-2016
21	MILTON EDUARDO GUILLEN MALDONADO	026-ACP-023-UA-SDT-2016
22	OLEAS MIGUEL ÁNGEL	ANT-UASTD-2016-0983
23	OÑA CHANGOLUIZA SEGUNDO EDUARDO	022-ACP-023-UA-ADT-2016
24	PATÍÑO CARRIÓN PAQUITO MARCELO	019-ACP-023-UA-ADT-2016
25	REMACHE VÁSQUEZ JORGE EDUARDO	ANT-UASTD-2016-1382
26	RUBÉN BENIGNO PILLAJO	024-ACP-023-UA-SDT-2016
27	RUIZ CAMPAÑA SEGUNDO GUSTAVO	ANT-UASTD-2016-1664
28	SANCHEZ VALDIVIEZO ANGELA PIEDAD	013-ACP-023-UA-SDT-2016
29	ULLOA BORJA PEDRO WALTER	015-ACP-023-UA-SDT-2016
30	VELASCO NARANJO SEGUNDO VICENTE	028-ACP-023-UA-SDT-2016
31	YÁNEZ OJEDA FERNANDO DARÍO	020-ACP-023-UA-ADT-2016
32	ZAMORA YÁNEZ MERI CECILIA	011-ACP-023-UA-SDT-2016
2	ACEITES TROPICALES ATSA S.A.	0027-ACP-023-UA-SDT-2017
3	BURBANO SAMUDIO CESARIO DIOTELINO	0010-ACP-023-UA-SDT-2017
4	CAÑAR ALEGRÍA	011-ACP-023-UA-SDT-2017
5	CARMEN MARLENE GONZALES	0024-ACP-023-UA-SDT-2017
1	CORTES VALENCIA ANDREA	0015-ACP-023-UA-SDT-2017
6	JARAMILLO ROMERO FREDDY VINICIO	0028-ACP-023-UA-SDT-2018
7	LLERENA ALBUJA MODESTO	0025-ACP-023-UA-SDT-2017
8	LLERENA ALBUJA TERESA	0026-ACP-023-UA-SDT-2017

9	LOOR FERRIN ELIO SECUNDINO	002-ACP-023-UA-SDT-2017
10	MENDOZA WINTER ANTONIO	0022-ACP-023-UA-SDT-2017
11	MOLSANDO MOLINOS	002-ACP-023-UA-SDT-2017
12	MUÑOZ YANDUN MARIA BELÉN	001-R-ACP-023-UA-SDT-2017(004-ACP-023-UA-SDT-2017)
13	ORTIZ OLAYA JAIME ARTURO	002-ACP-023-UA-SDT-2017
14	PEDRO WALTER ULLOA BORJA	0018-ACP-023-UA-SDT-2017
15	REPROIMAV	002-ACP-023-UA-SDT-2017
16	RIVAS VALERA HIPÓLITO PERFECTO	0019-ACP-023-UA-SDT-2017
17	ROSALES YELA ROLANDO LITARDO	003-ACP-023-UA-SDT-2017
18	TACURI JORGE FABIAN	0020-ACP-023-UA-SDT-2017
19	TANABE MASAHIRO	008-ACP-023-UA-SDT-2017
20	ULLOA BORJA OSCAR RIGOBERTO	0023-ACP-023-UA-SDT-2017
21	VINUEZA NÚÑEZ JESÚS ESTUARDO	0016-ACP-023-UA-SDT-2017
22	VIZCAINO ROMÁN PATRICIO RUBÉN	0021-ACP-023-UA-SDT-2017
23	ZAMBRANO CÓRDOBA HERMES	0017-ACP-023-UA-SDT-2017

Fuente: Documentos ANT

Anexo 10 Encuesta aplicada a usuarios.

Tabla 55 Encuesta aplicada a los usuarios.



Agencia
Nacional
de Tránsito

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO UNIDAD PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A USUARIOS TRÁMITES ÁREA TÉCNICA

La ANT en cumplimiento a su política de la calidad, desea conocer su valoración de la calidad de nuestros servicios, con el fin de mejorar y atender mejor las necesidades de nuestros usuarios. Por favor señale con una X la respuesta que se adecue a su opinión. Muchas gracias apreciamos su aporte.

1. ¿Qué tipo de trámite esta realizando, señale si es nuevo o reingreso?

	NUEVO	REINGRESO
Cambio de socio-habilitación de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio-vehículo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deshabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvinculación del socio-unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constitución jurídica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento de cupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permiso de operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta propia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea reingreso, por favor indique la razón por la cual esta reingresando el trámite?

Error en el documento recibido	<input type="checkbox"/>
Trámite incorrecto	<input type="checkbox"/>
Falta de documentación	<input type="checkbox"/>
Devolución del trámite	<input type="checkbox"/>
Otro, por favor especifique	<input type="checkbox"/>

3. ¿En qué tiempo fue despachado su trámite?

	- 10 DÍAS	10 DÍAS	+ 10 DÍAS
Cambio de socio-habilitación de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio-vehículo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deshabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvinculación del socio-unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta propia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- 45 DÍAS	45 DÍAS	+ 45 DÍAS
Constitución jurídica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 55 Continuación

	- 60 DÍAS	60 DÍAS	+ 60 DÍAS
Incremento de cupo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Permiso de operación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. ¿En qué área considera usted que su trámite se demoró?

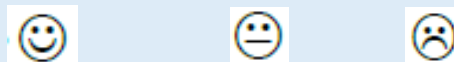
Información	<input type="text"/>
Área técnica	<input type="text"/>
Jurídico	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Secretaría	<input type="text"/>
No aplica	<input type="text"/>

5. ¿Cómo ha afectado a usted la demora en su trámite? (Elija una)

Multas	<input type="text"/>
Pagos en exceso	<input type="text"/>
Pérdida de contratos	<input type="text"/>
Demora en la matriculación	<input type="text"/>
Documentos caducados	<input type="text"/>
No se vio afectado	<input type="text"/>

VALORACIÓN SATISFACCIÓN	Bueno 	Regular 	Malo 
-------------------------	---	---	--

1. ¿Califique su nivel de satisfacción?



Trato y amabilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Agilidad en la atención	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Rapidez y eficacia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Información acorde a sus necesidades	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11 Encuesta aplicada a operadoras.

Tabla 56 Encuesta aplicada a las operadoras



Agencia
Nacional
de Tránsito

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO UNIDAD PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A OPERADORAS TRÁMITES ÁREA TÉCNICA

La ANT en cumplimiento a su política de la calidad, desea conocer su valoración de la calidad de nuestros servicios, con el fin de mejorar y atender mejor las necesidades de nuestros usuarios. Por favor señale con una X la respuesta que se adecue a su opinión. Muchas gracias apreciamos su aporte.

1. ¿De los trámites realizados por su operadora, cuáles le han presentado mayor dificultad? (Elija uno)

Cambio de socio-habilitación de vehículo	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio.	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio-vehículo.	<input type="checkbox"/>
Cambio de vehículo	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>
Deshabilitación	<input type="checkbox"/>
Desvinculación del socio-unidad	<input type="checkbox"/>
Constitución jurídica	<input type="checkbox"/>
Incremento de cupo	<input type="checkbox"/>
Permiso de operación	<input type="checkbox"/>

2. ¿De los trámites con mayor dificultad, cuántas veces ha tenido que regresar a la Agencia de Tránsito para solventarlos?

TIPO DE TRAMITE/FRECUENCIA DE REINGRESO	UNA	DOS	TRES O MAS
Cambio de socio-habilitación de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio-vehículo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deshabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvinculación del socio-unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constitución jurídica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incremento de cupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permiso de operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuál es la razón principal por la que ha tenido dificultades?

Falta de información	<input type="checkbox"/>
Incorrecta verificación de documentos ingresados	<input type="checkbox"/>
Error en el título habilitante emitido por la ANT	<input type="checkbox"/>
Caducidad de documentos ingresados	<input type="checkbox"/>
Tiempos de atención de los tramites ingresados	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención de cada trámite?

	- 10 DÍAS	10 DÍAS	+ 10 DÍAS
Cambio de socio-habilitación de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de socio-vehículo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deshabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvinculación del socio-unidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 56 *Continuación*

	- 45 DÍAS	45 DÍAS	+ 45 DÍAS
Constitución jurídica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	- 60 DÍAS	60 DÍAS	+ 60 DÍAS
Incremento de cupo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Permiso de operación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. ¿En qué área considera usted que los trámites se demoran?

Información	<input type="text"/>
Área técnica	<input type="text"/>
Jurídico	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Secretaría	<input type="text"/>

6. ¿Cómo ha afectado la demora en los trámites?

Multas	<input type="text"/>
Pagos en exceso	<input type="text"/>
Pérdida de contratos	<input type="text"/>
Demora en la matriculación	<input type="text"/>
Documentos caducados	<input type="text"/>
No se vio afectado	<input type="text"/>

7. ¿Califique el nivel de satisfacción de acuerdo al área?

Bueno  Regul:  Malo 

Información	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Área técnica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jurídico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Secretaría	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12 Entrevista aplicada a funcionarios.

Tabla 57 Entrevista aplicada a los funcionarios.



AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO
UNIDAD PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO
ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS
TRÁMITES ÁREA TÉCNICA

La ANT en cumplimiento a su política de la calidad, desea conocer la opinión de los funcionarios sobre los procesos de títulos habilitantes. Muchas gracias apreciamos su aporte.

TIEMPO DE TRABAJO

1. ¿Con qué frecuencia recibe trámites con periodos cortos para la atención?
2. ¿Cuánto tiempo le toma la revisión y validación de la documentación?
3. ¿Cuántas veces al día es interrumpido en sus labores?
4. ¿En promedio cuánto tiempo le toma atender o solventar las interrupciones?
5. ¿Considera que tiene sobre carga de trabajo?
6. ¿Cuánto tiempo le toma el trasladarse para buscar información, archivo o documentos relacionados para la ejecución de sus labores?

SISTEMA LABORAL

1. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?
2. ¿Considera usted que es clara la información que recibe o le solicitan?
3. ¿Creé usted que los objetivos de su área son claros?
4. ¿La tecnología que utiliza es acorde a sus necesidades para el cumplimiento de su trabajo?

COMPAÑEROS DE TRABAJO

1. ¿Considera usted que sus compañeros son creativos?
2. ¿Considera usted que sus compañeros saben cómo realizar su trabajo?
3. ¿Cree usted que sus compañeros están adecuadamente capacitados o buscan capacitarse para cumplir mejor sus labores?
4. ¿En qué área considera usted que se retrasan los trámites?
5. ¿En qué área cree usted que se registran más errores en los trámites de títulos habilitantes?

PROCESO DE TRABAJO

1. ¿Cuántos de los trámites entregados desde su área para el área siguiente han tenido errores que han implicado un reproceso?
- 2- ¿Cuántos títulos habilitantes han sido reingresados por errores en su área?

Fuente: Elaboración propia.

Memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693

Quito, D.M., 01 de marzo de 2016

PARA: Srta. Ing. Leonor Alicia Wilches Chaca
Directora de Planificación

ASUNTO: Tiempos de emisión de Títulos Habilitantes en las Direcciones Provinciales.

De mi consideración:

En atención al Memorando No. ANT-PD-2016-0133/18-02-2016, en el cual solicitan se remita el detalle de los procesos por modalidad y sus tiempos máximos de despacho de la emisión de Títulos Habilitantes (Direcciones Provinciales) para el año 2016.

Las Direcciones Provinciales en la actualidad están encargadas de cuatro (4) tipos de modalidades de transporte relacionados con los Títulos Habilitantes.

- Transporte de Carga Pesada; Se delegó competencias en función a la Resolución No. 125-DIR-2014-ANT/03-10-2014 y Resolución No. 058-DIR-2014-ANT/23-05-2014.

Las Direcciones Provinciales, para dar trámite a cada una de las solicitudes ingresadas por los usuarios, deben considerar el tiempo, desde que ingresa el trámite por ventanilla hasta su despacho (Título Habilitante); a continuación se detalla el tiempo en días laborables que serán considerados para el año 2016:

AÑO 2016		
No.	PROCESOS	TIEMPOS
1	CONSTITUCIÓN JURÍDICA	45 días
2	CONCESIÓN DE PERMISO DE OPERACIÓN	60 días
3	RENOVACIÓN PERMISO DE OPERACIÓN	30 días
4	REFORMA DE ESTATUTOS	45 días
5	INCREMENTO DE CUPO	60 días
6	CAMBIO DE SOCIO	10 días
7	CAMBIO DE VEHÍCULO	10 días
8	CAMBIO DE SOCIO/UNIDAD	10 días
9	DESINHABILITACIÓN DE VEHÍCULOS	10 días
10	HABILITACIÓN DE VEHÍCULOS	10 días
11	DESVINCLACIÓN DE SOCIO Y VEHÍCULO	10 días

Transporte de Carga Ligera; Se delegó competencias a las Direcciones Provinciales en función a la Resolución 036-DIR-2012-ANT/16-09-2012. Las solicitudes que los usuarios realicen a las Direcciones Provinciales, deben ser concluidas de acuerdo a los tiempos en días laborables de la siguiente tabla, considerando las fechas desde que se ingresa el

Figura 44 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693

Fuente: Documentos ANT

Quito, D.M., 01 de marzo de 2016

trámite hasta su despacha (Título Habilitante).

AÑO 2016		
No.	PROCESOS	TIEMPOS
1	CONCESIÓN PERMISO DE OPERACIÓN	60 días
2	RENOVACIÓN PERMISO DE OPERACIÓN	30 días
3	INCREMENTO DE CUPO	60 días
4	CAMBIO DE SOCIO	10 días
5	CAMBIO DE VEHICULO	10 días
6	CAMBIO DE SOCIO/UNIDAD	10 días
7	DESHABILITACIÓN DE VEHICULOS	10 días
8	HABILITACIÓN DE VEHICULOS	10 días
9	DESVINCULACIÓN DE SOCIO Y VEHICULO	10 días

Transporte Intraprovincial; Se delegó competencias a las Direcciones Provinciales en función a la Resolución 056-DIR-2012-ANT/26-09-2012. Las solicitudes que los usuarios realicen a las Direcciones Provinciales, deben ser concluidas de acuerdo a los tiempos en días laborables de la siguiente tabla, considerando las fechas desde que se ingresa el trámite hasta su despacha (Título Habilitante).

AÑO 2016		
No.	PROCESOS	TIEMPOS
1	CONCESIÓN PERMISO DE OPERACIÓN	60 días
2	RENOVACIÓN PERMISO DE OPERACIÓN	30 días
3	INCREMENTO DE CUPO	60 días
4	CAMBIO DE SOCIO	10 días
5	CAMBIO DE VEHICULO	10 días
6	CAMBIO DE SOCIO/UNIDAD	10 días
7	DESHABILITACIÓN DE VEHICULOS	10 días
8	HABILITACIÓN DE VEHICULOS	10 días
9	DESVINCULACIÓN DE SOCIO Y VEHICULO	10 días

Transporte de Cuenta Propia; Se delegó competencias a las Direcciones Provinciales en función a la Resolución 058-DIR-2012-ANT/26-09-2012.

Las solicitudes relacionadas para la Autorización de Cuenta Propia, en los ámbitos Intracantonal e Intraprovincial de su jurisdicción y competencia, deben ser despachadas por la Dirección Provincial de acuerdo a los tiempos en días laborables de la siguiente tabla:

AÑO 2016	
PROCESOS	TIEMPOS
Autorización de Cuenta Propia.	10 días

Figura 45 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693

Fuente: Documentos ANT

Memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693

Quito, D.M., 01 de marzo de 2016

Los tiempos de los días laborables, se establecen en función al procedimiento de los procesos indicados por las Direcciones Provinciales quienes realizan esta actividad.

Por lo antes expuesto, solicito a usted dejar sin efecto al memorando No. ANT-DTHA-2016-0156/16-01-2016, relacionado con los tiempos de emisión de Títulos Habilitantes, ya que el mismo se encuentra enfocado solo a la modalidad de Transporte Mixto y los tiempos fueron considerados desde que la documentación se encuentre completa por parte de las Operadoras.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Documento firmado electrónicamente

Ing. Ronald Gabriel Sarmiento Martínez

DIRECTOR DE TÍTULOS HABILITANTES

Referencias:

- ANT-FD-2016-0133

Copias:

Sr. Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Caceres
Analista de Planificación

Sra. Erika María Alejandra Roldán Álvarez
Analista de Planificación

dr

Figura 46 memorando Nro. ANT-DTHA-2016-0693

Fuente: Documentos ANT

Anexo 14 Formulario de incremento de cupo.

 AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL  Agencia Nacional de Tránsito F-009			
FORMULARIO DE SOLICITUD PARA INCREMENTO DE CUPO			
DATOS DE LA SOLICITUD			
FECHA DE LA SOLICITUD ____/____/____			
TIPO DE ORGANIZACIÓN DE TRANSPORTE			
COOPERATIVA <input type="checkbox"/> COMPAÑÍA <input type="checkbox"/>			
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE			
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN O RAZÓN SOCIAL _____			
DOMICILIO	PROVINCIA	CANTÓN	TELÉFONO
_____	_____	_____	_____
DATOS JURÍDICOS			
ACUERDO MINISTERIAL N° (Ministerio de Bienestar Social)	_____	NÚMERO RESOLUCIÓN	FECHA RESOLUCIÓN ____/____/____
RESOLUCIÓN DE CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA (Superintendencia de Compañías) N°	_____	NÚMERO RESOLUCIÓN	FECHA RESOLUCIÓN ____/____/____
TIPO DE TRANSPORTE			
COMERCIAL <input type="checkbox"/> PÚBLICO <input type="checkbox"/>			
MODALIDAD DE TRANSPORTE			
CARGA MIXTA <input type="checkbox"/>	INTERPROVINCIAL <input type="checkbox"/>	CARGA PESADA <input type="checkbox"/>	
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL			
CARGO	FECHA NOMBRAMIENTO	TIEMPO VIGENCIA	CÉDULA O RUC
_____	_____	_____	_____
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
_____	_____	_____	
TELÉFONO	FAX	E-MAIL	
_____	_____	_____	
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL _____			
REQUISITOS PARA INCREMENTO DE CUPO			
1. Certificado de Revisión Vehicular o factura de la casa comercial en caso de vehículos nuevos; o, la constatación emitida por la Dirección de Regulación de la ANT para vehículos iguales o menores al 2010, de conformidad con la resolución No.111-DIR-2014-ANT y sus modificatorias, o la resolución que estuviere vigente.			
2. Matrícula o copia del contrato de compra venta notariado y registrado (en caso de existir).			
3. Copia certificada de la factura emitida por la casa comercial o Proforma (para vehículo nuevo)			
4. Nómina de los socios o accionistas en donde consten nombres completos, número de cédula, tipo de licencia, correo electrónico y copia legible del certificado de votación actualizado de cada uno de los socios que ingresarían en el proceso.			
5. Certificado de cada socio de no ser miembro de la fuerza pública en servicio activo, vigilantes, autoridades o empleados civiles que trabajen en los organismos relacionados con el tránsito y el transporte terrestre			
6. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.			
7. Comprobante de pago del costo del servicio			
NOTA: Estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, (referencia Disposición General Octava de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, vigente)			
No adeudar a ANT /CTE / CFN Costo: 104.00 (LOTTSV: Art. 29 Num. 7; Art. 20 Num.9-Num. 11); Resolución N°109-DIR-2015-ANT, Tarifario 2016			
EN CASO DE QUE EL TRÁMITE SEA REALIZADO POR UNA TERCERA PERSONA DEBERÁ PRESENTAR LA AUTORIZACIÓN SUSCRITA POR EL REPRESENTANTE LEGAL, EN EL QUE SE DETALLE EL NOMBRE COMPLETO Y NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA DE LA PERSONA AUTORIZADA.			
El peticionario es el único responsable del origen de las firmas y documentos ingresados para el trámite correspondiente. La ANT se reserva el derecho de iniciar la acción legal pertinente, en caso de que se detecte cualquier adulteración en los documentos.			

Figura 47 formulario de incremento de cupo

Fuente: Documentos ANT

Anexo 15 Formulario de cambio de socio.



		AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL		 Agencia Nacional de Tránsito F-001	
FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAMBIO DE SOCIO					
DATOS DE LA SOLICITUD					
FECHA DE LA SOLICITUD					
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE					
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN O RAZÓN SOCIAL				RUC	
TELÉFONO	DIRECCIÓN		EMAIL		
TÍTULO HABILITANTE					
FECHA DE EMISIÓN		No. ÚLTIMA RESOLUCIÓN			
DATOS DEL SOCIO SALIENTE					
CÉDULA	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES		
DATOS DEL SOCIO ENTRANTE					
CÉDULA	LICENCIA TIPO	FECHA CADUCIDAD DE LICENCIA	GÉNERO (MASCULINO/FEMENINO)		
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE	
TELÉFONO		E - MAIL			
PROVINCIA	PARROQUIA	CANTÓN	DIRECCIÓN		
DATOS DEL VEHÍCULO QUE SE TRANSFIERE					
PLACA OVIN	MARCA	No. PASAJEROS	AÑO FABR.		
No. CHASIS	No. MOTOR	CILINDRAJE			
MODALIDAD DE TRANSPORTE			AMBITO DE TRANSPORTE		
CARGA MIXTA <input type="checkbox"/> TURISMO <input type="checkbox"/> CARGA PESADA <input type="checkbox"/>			INTRAPROVINCIAL <input type="checkbox"/> INTERPROVINCIAL <input type="checkbox"/>		
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL					
CÉDULA	APELLIDOS		NOMBRES		
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL					
FIRMA DEL SOCIO SALIENTE			FIRMA DEL SOCIO ENTRANTE		
REQUISITOS PARA EL CAMBIO DE SOCIO					
1. Acta de aceptación del nuevo socio certificada por el Secretario de la Operadora de Transporte (para cooperativas) , y en caso de compañías nómina de los accionista emitido por la Superintendencia de Compañías.					
2. Certificado de cada socio de no ser miembro de la fuerza pública en servicio activo, vigilantes, autoridades o empleados civiles que trabajen en los organismos relacionados con el tránsito y el transporte terrestre.					
3. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.					
4. Comprobante de pago del costo del servicio.					
NOTA:					
Estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, (referencia Disposición General Octava de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, vigente).					
No adeudar en la ANT /CTE/CFN					
Costo: USD 10,00 (LOTTSV: Art. 29 Num. 7;Art. 20 Num.9-Num. 11); Resolución Nº 109-DIR-2015-ANT (Tarifario 2016)					
EN CASO DE QUE EL TRÁMITE SEA REALIZADO POR UNA TERCERA PERSONA DEBERÁ PRESENTAR LA AUTORIZACIÓN SUSCRITA POR EL REPRESENTANTE LEGAL, EN EL QUE SE DETALLE EL NOMBRE COMPLETO Y NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA DE LA PERSONA AUTORIZADA.					
El peticionario es el único responsable del origen de las firmas y documentos ingresados para el trámite correspondiente. La ANT, se reserva el derecho de iniciar la acción legal pertinente, en caso de que se detecte cualquier adulteración en las mismas. La solicitud debe ser sellada y firmada por el Representante Legal de la Operadora. Nota: Una vez obtenida la resolución es obligación del usuario realizar la matriculación respectiva dentro del plazo que exige la ley.					

Figura 48 formulario de cambio de socio

Fuente: Documentos ANT

Anexo 16 Formulario de deshabilitación de vehículos.



		AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL				 Agencia Nacional de Tránsito F-0013	
		FORMULARIO DE SOLICITUD DE DESHABILITACIÓN DE VEHÍCULOS					
DATOS DE LA SOLICITUD							
FECHA DE LA SOLICITUD ____ / ____ / ____							
TIPO DE ORGANIZACIÓN DE TRANSPORTE							
COOPERATIVA <input type="checkbox"/>				COMPAÑÍA <input type="checkbox"/>			
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE							
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN O RAZÓN SOCIAL						RUC	
TELÉFONO		DIRECCIÓN			EMAIL		
TÍTULO HABILITANTE							
FECHA DE EMISIÓN		No. ÚLTIMA RESOLUCIÓN					
DATOS DEL SOCIO							
CÉDULA		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
TELÉFONO		E - MAIL					
PROVINCIA		PARROQUIA		CANTÓN		DIRECCIÓN	
DATOS DEL VEHÍCULO DESHABILITADO							
PLACA O VIN		MARCA		No. PASAJEROS		AÑO FABR	
No. CHASIS		No. MOTOR		CILINDRAJE			
TIPO DE TRANSPORTE							
COMERCIAL <input type="checkbox"/>				PÚBLICO <input type="checkbox"/>			
MODALIDAD DE TRANSPORTE				MODALIDAD DE TRANSPORTE			
CARGA MIXTA <input type="checkbox"/> TURISMO <input type="checkbox"/> CARGA PESADA <input type="checkbox"/>				INTRAPROVINCIAL <input type="checkbox"/> INTERPROVINCIAL <input type="checkbox"/>			
DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL							
CÉDULA		APELLIDOS				NOMBRES	
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL				FIRMA DEL SOCIO			
REQUISITOS PARA LA DESHABILITACIÓN DE VEHÍCULOS							
1. Copia del nombramiento del representante legal de la operadora debidamente registrado y vigente.							
2. Comprobante de pago del costo del servicio.							
NOTA: Estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, (referencia Disposición General Octava de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, vigente). No adeudar a la ANT /CTE / CFN Costo: USD 10,00 (LOTTSV: Art. 29 Num. 7;Art. 20 Num.9-Num. 11); Resolución N° 109-DIR-2015-ANT (Tarifario 2016) EN CASO DE QUE EL TRÁMITE SEA REALIZADO POR UNA TERCERA PERSONA DEBERÁ PRESENTAR LA AUTORIZACIÓN SUSCRITA POR EL REPRESENTANTE LEGAL, EN EL QUE SE DETALLE EL NOMBRE COMPLETO Y NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA DE LA PERSONA AUTORIZADA. El peticionario es el único responsable del origen de las firmas y documentos ingresados para el trámite correspondiente. La ANT, se reserva el derecho de iniciar las acciones legales pertinentes, en caso de que se detecte cualquier adulteración en las mismas. La solicitud debe ser sellada y firmada por el Representante Legal de la Operadora. Nota: Una vez obtenida la resolución es obligación del usuario realizar la matriculación respectiva dentro del plazo que exige la ley.							

Figura 49 formulario de deshabilitación

Fuente: Documentos ANT